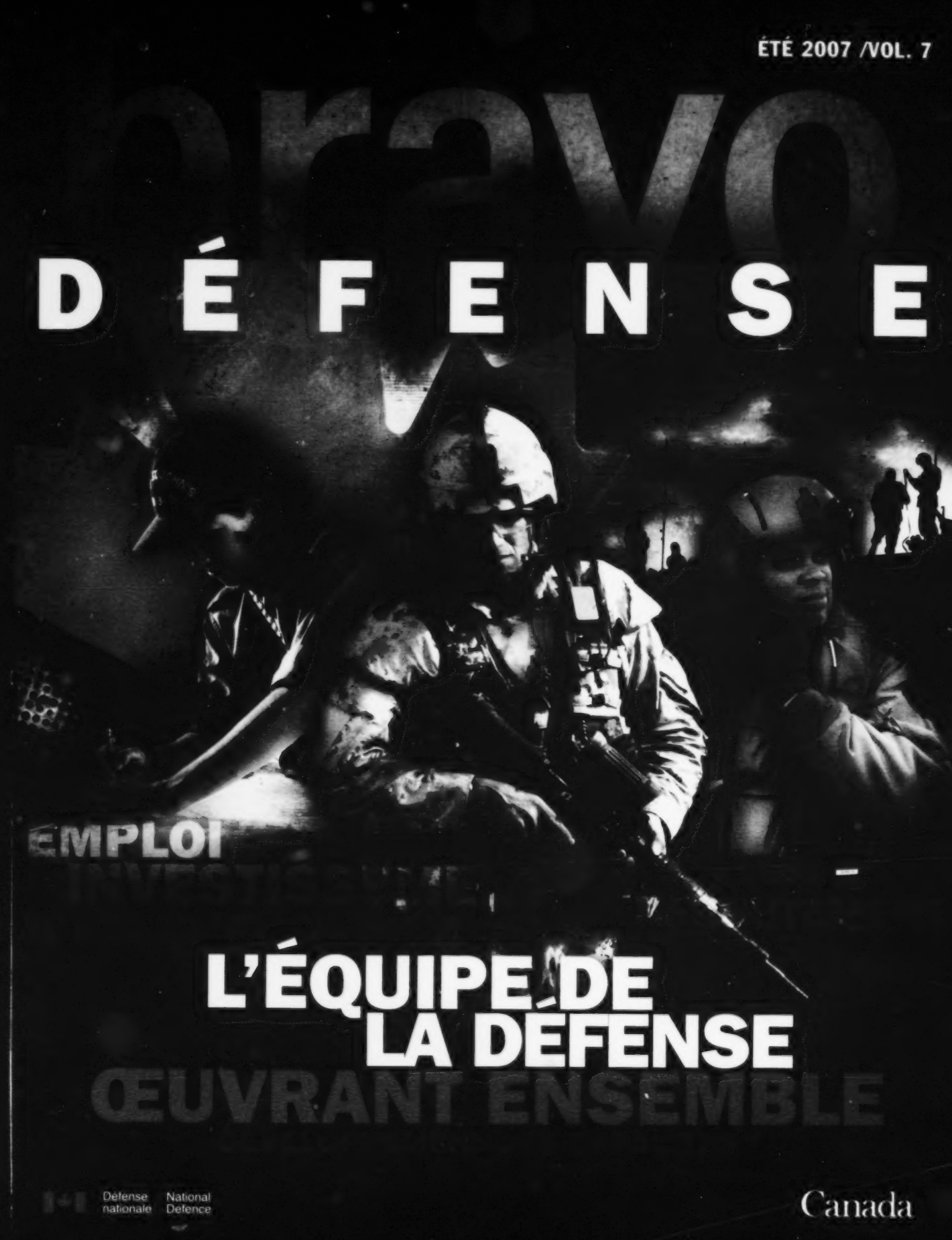
ÉTÉ 2007 /VOL. 7

DÉFENSE



L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE

ŒUVRANT ENSEMBLE

Défense nationale National Defence

Canada

MESSAGE DU LIEUTENANT-GÉNÉRAL WALTER NATYNCZYK, VICE-CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE

Le Lgén Walter Natynczyk, VCEMD.

En ma qualité de Vice-chef d'état-major de la Défense, et avant cela comme Chef – Transformation, j'ai constaté que ces deux dernières années ont été très intéressantes pour le Ministère. Bien que celui-ci et les Forces canadiennes (FC) soient habitués à s'adapter au changement, ensemble nous avons vécu ce qui est certainement une des plus importantes transformations de notre histoire puisque nous avons conçu et mis en place une nouvelle structure opérationnelle, de même qu'un nouveau modèle de gouvernance. Les quatre commandements et l'État-major interarmées stratégique qui ont été mis sur pied font partie des quelques changements les plus visibles.

La transformation a commencé par la création des équipes d'action du CEMD, puis du Groupe directeur sur la transformation qui a permis à l'ensemble de l'organisation d'aider à façonner l'avenir du Ministère et des FC. J'ai eu le privilège de participer à l'élaboration et à l'introduction de beaucoup des changements apportés au sein de notre Ministère et des FC. Je crois que tout est maintenant en œuvre pour garantir notre succès à mesure que nous progressons.

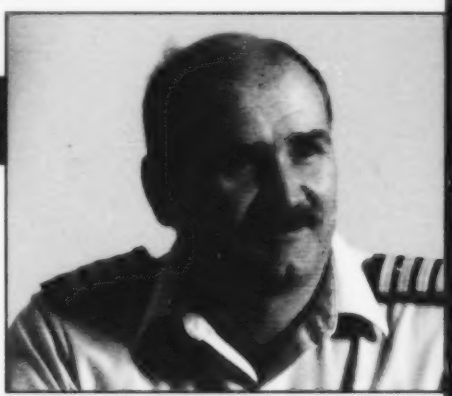
Le rythme des opérations partout dans le monde se poursuit de manière soutenue et nos soldats, nos marins et nos aviateurs, hommes et femmes, continuent de contribuer à la sécurité et à la reconstruction de nations dans le cadre de beaucoup de missions outre-mer, y compris notre importante mobilisation de gens et de matériels en Afghanistan. Cela, combiné aux conséquences de l'introduction de nouveaux équipements et à la restructuration parallèle des FC et du Ministère, nous a amenés à examiner de meilleures façons de se charger efficacement des changements simultanés. Le fait de parvenir à un succès opérationnel est conditionnel à l'examen d'un certain nombre de priorités connexes, y compris l'amélioration de la protection des forces ainsi que la mise sur pied, le soutien et le maintien des forces opérationnelles.

Dans la dernière édition de ***bravo Défense***, j'ai affirmé qu'il y a deux constantes à mesure que nous avançons en ce qui a trait à la transformation et à l'harmonisation au sein du MDN et des FC : le changement et la communication. Les changements se poursuivent et ***bravo Défense*** met à votre disposition un cadre qui vous permet de trouver de l'information relative à beaucoup des activités en cours. Ce numéro aborde un certain nombre de sujets, y compris la mise sur pied d'une force et le développement des forces, le recrutement ainsi que beaucoup d'autres sujets importants qui ont une incidence sur l'avenir du MDN et des FC.

Les FC continueront de modifier leur structure, leurs processus et leurs capacités afin d'avoir une pertinence, une souplesse et une efficacité accrues ici et à l'étranger, aujourd'hui et à l'avenir. Dans tout cela, nous ne devons jamais oublier que nous accomplissons une mission vitale pour le Canada et pour tous les Canadiens et Canadiennes grâce à une équipe mixte de professionnels militaires et civils.

Lgén Walter J. Natynczyk, CMM, CSM, CD est Vice-chef d'état-major de la Défense depuis le 28 juin 2006.

MESSAGE DU COLONEL GREG BURT, DIRECTEUR – GESTION DE LA STRATÉGIE DE LA DÉFENSE



Le Col Greg Burt, Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense, de janvier 2006 à juin 2007.

Le dernier numéro de ***bravo Défence***, intitulé *L'art et la discipline de la gestion de la stratégie*, portait sur plusieurs éléments ayant trait à la gestion et à l'exécution de la Stratégie de la Défense. Notre objectif était de faciliter la compréhension de la Stratégie de la Défense et de fournir des outils pour bien la mettre en œuvre. Nous vous avons fourni un survol des cinq processus ou thèmes stratégiques principaux en usage au sein du MDN et des FC. Ceux-ci sont : la stratégie de la Défense, le développement des forces, la réalisation des capacités, la mise sur pied d'une force et l'emploi de la force.

Dans la présente édition, on étudie certaines des conséquences de la transformation des FC dans le cadre d'une analyse des thèmes susmentionnés. Conformément au mandat du D Gest Strat D, on favorise des pratiques de gestion judicieuses au sein de la Défense et on facilite la description de la Stratégie. Les articles permettront aux lecteurs de mieux comprendre les conséquences de la transformation des FC sur le Ministère et les Forces canadiennes, y compris les nombreux changements qui en ont résulté. Chacune des trois armées est concernée par la question de la mise sur pied d'une force et les activités en cours. D'autres articles mettent l'accent sur les nombreux changements et les nombreuses activités qui ont eu lieu au sein du groupe du recrutement et des améliorations apportées en vue de répondre aux besoins d'une force militaire grandissante. La SMA(RH-Civ) fait le point sur les efforts de modernisation de la structure du personnel civil visant à répondre aux besoins du Ministère. On trouve aussi dans ce numéro un court article sur la nouvelle structure de gouvernance ainsi qu'un dépliant que l'on peut retirer de la publication pour consultation rapide. Un aperçu du nouveau plan d'investissement du Ministère donne une meilleure idée des changements liés au processus de planification stratégique. Le nouveau Chef du développement des Forces et l'Etat-major interarmées stratégique ont tous deux fourni des articles traitant de sujets critiques, comme l'emploi d'une force de niveau stratégique et les nouvelles responsabilités et les conséquences de la nouvelle structure.

Nous espérons que vous aimerez ce numéro et nous avons hâte de recevoir vos commentaires. Nous vous invitons de soumettre vos suggestions de sujets à traiter dans l'avenir.

Cours offerts sur la Gestion de la stratégie – La voie à suivre

Pour les cadres supérieurs – Une session d'un jour fournissant un aperçu. Pour les praticiens en gestion de la stratégie – Un programme de trois jours. Pour de plus amples détails, communiquez avec Sandra Purcell, D Gest Strat D 3.

BRAVO DÉFENSE 2007

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION :
R. (Bob) Beaudoin

RÉDACTRICE EN CHEF :
Denise Laframboise

RÉDACTRICE ASSOCIÉE :
Diane Cloutier

RÉVISEUR :
Maj Leo Regimbal

RÉDACTEURS COLLABORATEURS :
Lgén Walter Natynczyk, Shirley Siegel, Col Greg Burt, Capv Peter Avis, Col Pierre Lessard, Capf Ian Wood, Lcol Kevin Whale, Lcol Jim Uchiyama, Maj Julien Richard, Maj Laurie Kannegiesser, Jim Harris, Darlene Blakeley, R. (Bob) Beaudoin

Nous apprécierions vos commentaires et suggestions!

Pour recevoir des copies additionnelles, communiquez avec : Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) – Communications 11 CBN, Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel By Ottawa, ON K1A 0K2

COURRIEL :
bravo@forces.gc.ca

INTERNET :
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/bravo/intro_f.asp

INTRANET :
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/bravo/intro_f.asp

PHOTOGRAPHIES :
Nous souhaitons remercier : *Tackles Photography Inc.*, la Société *Boeing*, Caméra de combat et les diverses sections d'imagerie des FC.

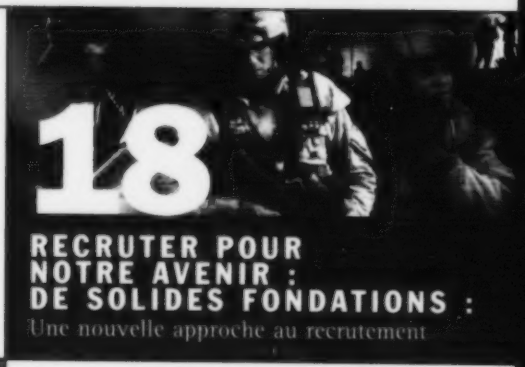
DIRECTION ARTISTIQUE :
SMA(AP) DPSAP CS07-0117

ISBN 1705-902X
IDDN A-JS-007-000/JP-001

bravo DÉFENSE Table des matières

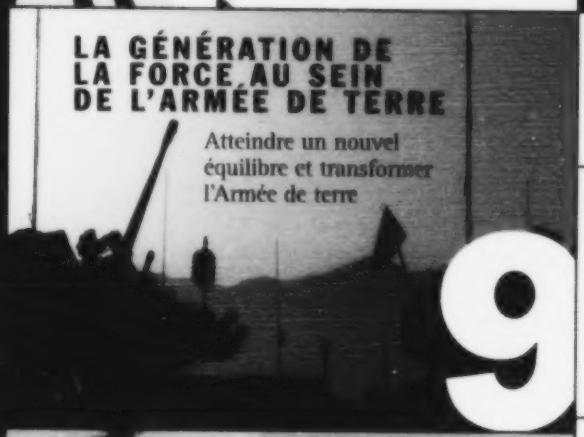
L'ÉTAT-MAJOR INTERARMÉES STRATÉGIQUE RAFFERMIT LES ÉCHELONS SUPÉRIEURS DES FC

Une nouvelle façon de gérer la Défense



18 RECRUTER POUR NOTRE AVENIR : DE SOLIDES FONDATIONS :

Une nouvelle approche au recrutement



LA GÉNÉRATION DE LA FORCE AU SEIN DE L'ARMÉE DE TERRE

Atteindre un nouvel équilibre et transformer l'Armée de terre

9

LA MARINE CANADIENNE : RELIER LE PASSÉ, LE PRÉSENT ET L'AVENIR

12

Adapter la Marine canadienne pour satisfaire à un environnement en évolution

ÉTABLIR LA PUISSANCE AÉROSPATIALE DES FORCES CANADIENNES

15

Assembler la bonne combinaison des capacités aérospatiales

7 **PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS – UN NOUVEAU STYLE POUR LA PLANIFICATION DE LA DÉFENSE**
Restructurer le Plan de la Défense

21 **« DANS SON ÉLÉMENT ET À LA HAUTEUR DU DÉFI »**
Shirley Siegel, SMA(RH-Civ), discute des RH

25 **EMPLOI DE LA FORCE DE NIVEAU STRATÉGIQUE**
Atteindre les objectifs du Canada

28 **UNE NOUVELLE APPROCHE POUR LES FORCES CANADIENNES**
L'entreprise cruciale du développement des forces à l'échelle des FC

33 **COMMENT DECIDE-T-ON –**
Une nouvelle structure de gouvernance

EDITORIAL STAFF:
R. (Bob) Beaudoin, Directeur de la rédaction (gauche), Denise Laframboise, Rédactrice en chef (centre), et Diane Cloutier, Rédactrice associée (droite).

L'ÉTAT-MAJOR INTERARMÉES STRATÉGIQUE

RAFFERMIT LES ÉCHELONS SUPÉRIEURS DES FC

Par le Capitaine de vaisseau Peter Avis

Un nouvel actif au palmarès des Forces canadiennes

L'État major interarmées stratégique (EMIS) a été mis sur pied le 1er février 2006. Cette organisation prometteuse représente peut-être le mieux la transformation opérée dans les FC et le MDN. Reprenons les paroles de son Directeur d'état-major (DEM), au moment de sa création :

« Je n'ai aucun doute que ... ce milieu de travail (est un milieu) stimulant, intéressant et enrichissant où vous pourrez apprendre et vous épanouir. Nous ne sommes peut-être pas nombreux, mais nous remplissons une fonction essentielle et sommes le bras droit, ou plus justement, l' « oreille » droite du Chef d'état-major de la Défence (CEMD). Vous jouerez un rôle important en veillant à ce que le CEMD ait ce dont il a besoin pour accomplir son travail. »

Cam Dan Murphy – DEM EMIS

Au même moment, quatre commandements d'opérations voient le jour, définissant une ère d'opérations inédite pour les FC, soit le Commandement Canada, le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada, le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada, et le Commandement du soutien opérationnel du Canada. Pendant ce temps, nous commençons à distinguer la mise sur pied d'une force et l'emploi de la force, d'une part, et le niveau opérationnel et le niveau stratégique, d'autre part. De nouveaux principes guident nos forces militaires contemporaines, soit l'établissement d'un commandement centralisé et la reconnaissance de l'importance des opérations.

S'il y avait de nombreux motifs solides pour justifier un changement si considérable au sein des FC et du MDN, c'est principalement la croissance mondialisée des menaces asymétriques, par exemple, le terrorisme, qui a entraîné le Canada et ses forces militaires dans un nouvel espace d'opérations, lequel aujourd'hui est sensiblement différent de ce qu'il a été dans les cinquante dernières années dans le domaine de la sécurité nationale et internationale. Il y a maintenant deux fronts d'opérations : le front international traditionnel, axé sur « mettre les choses au point », et le nouveau front pour le soutien à l'échelon national, axé sur les dangers et les menaces modernes qui ont modifié l'espace de combat. Les FC et le MDN, de concert avec les autres ministères qui ont un mandat relatif à la sécurité, ont dû s'adapter à cette réalité beaucoup plus complexe.

Rôle de l'EMIS

Répondant directement au Chef d'état major de la Défense (CEMD), l'EMIS est chargé d'exécuter le mandat stratégique de l'état-major de l'ancien Sous-chef d'état major de la Défense. L'organisation est ainsi directement au service du CEMD et d'autres décideurs de haut niveau, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la Défense, p. ex., le sous ministre (SM), le ministre, le Bureau du Conseil privé, les commissions parlementaires et, parfois, le premier ministre. En plus d'exécuter ses directives stratégiques, l'EMIS fournit la connaissance de la situation, l'évaluation stratégique et le soutien à la prise de décisions. Par conséquent, il assume deux rôles clés. Primo, il fournit au CEMD, principal conseiller militaire auprès du gouvernement, les résultats d'analyses militaires et le soutien décisionnel, de façon efficace et en temps opportun. Le CEMD a exprimé le souhait suivant lors de l'inauguration de l'EMIS : « *Je veux être en mesure de dire au Gouvernement, dans le cadre d'une approche intégrée : voici les avantages et les inconvénients des options qui engagent les FC* ». Secundo, l'EMIS permet de réaliser la planification, l'initiation, la direction, la synchronisation et le contrôle des opérations du CEMD au niveau stratégique. Au dire du CEMD, « *l'EMIS est pour nous ce que l'huile est à la machine* » (traduction).

En ce moment de transformation, le défi majeur que doit relever l'EMIS est de dépasser la perspective traditionnelle sur la connaissance de la situation relativement aux opérations courantes pour s'atteler à l'activité beaucoup plus exigeante et nébuleuse de déceler les possibilités pour les militaires canadiens sur le plan de l'emploi de la force dans le monde changeant d'aujourd'hui.

Carte des opérations en cours

Structure de l'organisation

L'EMIS se divise en trois grands groupements organisationnels : Opérations, Plans, et Besoins. On ne doit pas croire, cependant, qu'il n'est qu'une simple cellule d'état-major (EM) du CEMD. Pour accomplir son important mandat, il s'intègre à de nombreuses organisations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du MDN. Ces tâches supplémentaires ajoutent un aspect captivant à l'atmosphère d'un milieu de travail déjà extrêmement intéressant et motivant. Grâce à son expansion tentaculaire, l'EMIS influe sur les activités des FC et aide à formuler les politiques au fur et à mesure que la transformation des FC et du MDN se poursuit.

Le Bgén Al Howard, Directeur général – Opérations (DGO), dirige la Division des opérations. Ayant la charge générale de surveiller les opérations en cours et le soutien aux opérations, il conseille le CEMD en matière de connaissance de la situation. Un objectif clé est d'améliorer le commandement et le contrôle des FC dans la conduite des opérations. Récemment, les responsabilités du Centre de commandement de la Défense nationale (CCDN) et du Centre de fusion de l'information et du renseignement interarmées (CFIRI) ont également été transférées à l'EMIS. (Voir ***bravo Défense*** – été 2005.) Il est prévu que cela facilitera considérablement la prestation au CEMD d'une connaissance de la situation et de coordination valables pour six mois. De plus, la création du Centre des opérations communes (COC) renforcera et précisera les nouvelles relations de commandement des FC transformées. Une des tâches connexes du DGO de l'EMIS consiste à agir à titre d'agence opérationnelle directrice dans les missions de vérification du contrôle des armements (VCA). La Division veille à l'atteinte des objectifs nationaux : réduire et atténuer les menaces non conventionnelles et asymétriques, réelles et émergentes, qui planent sur le monde ou qui se profilent à l'horizon. Elle exécute son mandat étendu grâce à quatre directions : Opérations courantes, Opérations – Spécialistes et soutien, CCDN et VCA.

L'EMIS doit également être en mesure d'évaluer le progrès des opérations des FC aux objectifs stratégiques à long terme et précisément déterminés. Il participe au développement d'un outil pour l'évaluation du progrès d'opérations majeures, entre autres, de la Force opérationnelle interarmées Afghanistan. De plus, un travail se poursuit au perfectionnement des objectifs de la planification à plus long terme grâce à l'initiative Perspective stratégique trimestrielle. L'initiative est conçue pour permettre au CEMD, au SM et aux commandants intéressés de prendre en compte la multitude de facteurs qui influent sur les stratégies d'emploi des forces à moyen et à long terme, et ce, en appui des engagements actuels et éventuels des FC. Cette charge incombe à la Division des plans, dirigée par le Bgén André Viens, Directeur général – Plans (DGP), à qui il revient de préparer des plans de contingence stratégiques relativement aux engagements éventuels des FC prévus au cours des six prochains mois ou d'une période plus longue. Travaillant étroitement avec l'EM du DGO, avec des

« ...nous [EMIS] remplissons une fonction essentielle et sommes le bras droit, ou plus justement, l' « oreille » droite du Chef d'état-major de la Défence (CEMD). »

collaborateurs au SMA(Pol) et avec les commandements opérationnels, l'EM du DGP veille à disposer de plans ayant fait l'objet d'une mise en ordre des priorités. Lorsque le gouvernement du jour en convient, ces plans sont mis à exécution à titre de directives opérationnelles courantes. Trois directions participent à l'accomplissement du mandat du DGP : Plans continentaux, Plans internationaux, et Plans – Spécialistes et soutien.

La dernière division qui relève de l'EMIS est celle du Directeur – Analyse des besoins et c'est le Capv Peter Avis qui la dirige. La vision de ce groupe, petit mais hautement spécialisé, est d'assurer *la transmission, la catalyse et la coordination* des opérations des FC au niveau stratégique. Ses responsabilités comprennent la gestion et la coordination stratégiques de l'instruction à l'échelle des FC, et la surveillance en matière stratégique du système d'importance toujours croissante des leçons retenues des opérations. La récente mise en œuvre à l'échelle des FC du Plan de formation intégrée est au centre de cet effort. En appliquant aux opérations les méthodes d'analyse et de recherche, et en réseautant avec les experts militaires, scolaires et de la fonction publique, le DGB établit les politiques stratégiques et de gouvernance à l'égard de questions non résolues relatives à des domaines tels la protection de la force, la planification de la continuité des activités, la gestion intégrée de la disponibilité opérationnelle et du soutien. Le DGB touche à l'ensemble des activités du Ministère, travaillant particulièrement avec le Chef de programme (C Prog) et le Chef – Développement des forces (CDF), en vue d'établir l'autorité opérationnelle fonctionnelle au niveau stratégique en mesure de gérer les questions liées au C4ISR et à la disponibilité opérationnelle intégrée. De plus, dans sa capacité de CEM au sein de l'EMIS, le DGB fournit à cette nouvelle organisation une orientation en matière de planification des activités et d'administration. L'équipe du DGB comprend Instruction et Leçons apprises (DILA), Analyses des opérations (DAO), chefferie de la section de C4ISR, et Besoins stratégiques et administration.

Pourquoi le changement?

En ce moment de transformation, le défi majeur que doit relever l'EMIS est de dépasser la perspective traditionnelle sur la connaissance de la situation relativement aux opérations courantes pour s'atteler à l'activité beaucoup plus exigeante et nébuleuse de déceler les possibilités pour les militaires canadiens sur le plan de l'emploi de la force dans le monde changeant d'aujourd'hui. L'EMIS doit avoir à l'œil la scène internationale et, en ce moment de même importance, la scène nationale. Il lui faut faire l'équilibre entre des engagements qui se chevauchent, comme le maintien des opérations en Afghanistan et la contribution éventuelle des FC au déroulement des Olympiques de 2010.

Notre destination

Malgré le petit personnel de base et en dépit du grand nombre de questions que suscitent la transformation et les événements de tous les jours, l'EM de l'EMIS s'efforce d'apporter plus que des solutions opérationnelles, il tend vers l'atténuation et la promptitude de signaler des problèmes. Bien que le personnel soit exceptionnel, le défi est de taille. À l'aide de l'orientation issue de l'Examen du commandement et du contrôle de la transformation, nous progresserons de sorte à donner à l'EMIS la forme optimale nécessaire pour appuyer le CEMD, les FC et le MDN, et pour affronter les événements complexes à venir.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'État-major interarmées stratégique et ses nombreuses responsabilités et activités, consultez : http://sjs.mil.ca/default_f.asp

Le Capitaine de vaisseau Peter Avis est Directeur général – Analyse des besoins qui relève de l'organisation de l'État-major interarmées stratégique.

Planification *des* investissements – Un nouveau style pour la planification de la Défense

Par Jim Harris

Encore un autre processus de planification? Bonne question! Nous disposons assurément d'assez de processus de planification pour accomplir tout ce que nous voulons. Il y a actuellement plusieurs documents de planification produits par le Ministère qui aident celui-ci à gérer ses ressources et ses investissements, le Plan de la Défense, divers plans d'investissement à long terme (PILT) et le Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC) n'en étant que quelques-uns. Il serait donc bien légitime de votre part de vous demander pourquoi il se révèle maintenant nécessaire d'avoir recours à un autre outil de planification.

Nos processus de planification actuels mettent principalement l'accent sur la définition de nos besoins et l'acquisition de nouvelles capacités et de nouvel équipement pour les FC; ils accordent cependant beaucoup moins d'importance à notre capacité à assurer l'entretien de ces ressources au cours de leur durée de vie. De plus en plus, on pose des questions quant à la possibilité de soutenir l'équipement une fois qu'il est opérationnel. Est-il vraiment abordable? Un plan d'investissement intégré permettra non seulement de traiter la question de l'acquisition d'équipement, mais aussi de garantir la planification de notre investissement total dans les ressources humaines, l'infrastructure, l'informatique ainsi que l'entretien requis pour soutenir et faire fonctionner le nouvel équipement tout au long de son cycle de vie. Il s'agit essentiellement de gérer avec efficacité les ressources disponibles pour permettre au Ministère et aux Forces canadiennes de respecter leurs plus grandes priorités.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) se préoccupe d'un grand nombre des mêmes questions et élabore présentement de

Un plan d'investissement intégré permettra non seulement de traiter la question de l'acquisition d'équipement, mais aussi de garantir la planification de notre investissement total dans les ressources humaines, l'infrastructure, l'informatique ainsi que l'entretien requis pour soutenir et faire fonctionner le nouvel équipement tout au long de son cycle de vie.

nouvelles politiques visant à renforcer et à rationaliser la gestion du secteur public. Par exemple, il existe une proposition de politique du SCT sur la *Planification des investissements – Actifs et services acquis*, qui aidera à faire en sorte que les ressources ministérielles soient allouées avec diligence afin de soutenir les programmes dans les limites des budgets établis. Par conséquent, le MDN élaborera un plan d'investissement intégré afin de fournir un contexte pour chacun des projets avec lesquels il va de l'avant. On s'attend à ce que cette façon de procéder permette au Ministère d'accélérer l'approbation de nouvelles initiatives en matière de capacité.

Il ne s'agit pas de créer un nouveau plan, mais plutôt de restructurer l'actuel Plan de la Défense afin de tenir compte du coût total de la propriété des actifs. Le Plan de la Défense inclura toujours les tâches de défense et les affectations de ressources nécessaires à leur exécution. Cependant, il consistera désormais en une fusion de tous les documents de planification existants et comprendra des fenêtres de planification tant à court terme (0-5 ans) qu'à moyen terme (5-10 ans).

La phase initiale de mise à jour du Plan de la Défense est achevée. Cette première phase a permis d'harmoniser les tâches de défense actuelles avec la nouvelle structure de commandement et d'attribuer de nouveau des responsabilités et des ressources particulières. La deuxième phase, entreprise récemment, consiste en une reformulation majeure des tâches de défense afin de mieux refléter les niveaux d'activité et les limites financières. Cette phase est censée se terminer à l'automne 2007. Au cours de la troisième et dernière phase, on intégrera tous les aspects des activités de planification en un seul et unique plan d'investissement qui comprendra l'acquisition de nouvel équipement et de nouvelles capacités. On veillera aussi à ce que les coûts en personnel et les coûts globaux des services de soutien pour la durée de vie du matériel soient inclus dans les travaux de planification initiaux. Cette dernière phase constituera un processus à plus long terme et ne sera terminée que dans 18 à 24 mois.

Bien que les premiers travaux concernant le plan d'investissement aient été dirigés principalement par le personnel du VCEMD et du SMA(Fin SM), les prochaines étapes exigeront le soutien intégral du personnel du SMA(Mat), de la SMA(GI) et de la SMA(IE), ainsi que la participation et l'appui de tous les gestionnaires de N1. Ce nouveau Plan de la Défense intégré rendra le processus de planification du Ministère plus rigoureux et orientera les investissements à long terme du MDN et des FC ainsi que les efforts à l'interne. Enfin, il aidera le Ministère à communiquer plus efficacement ses objectifs à long terme tant au Gouvernement qu'à l'industrie.

En définitive, c'est tout simplement une question de saine gestion.

Pour de plus amples détails concernant la planification stratégique d'investissement, consultez :
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/cbp_f.asp ou http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/scip/intro_f.asp.

Jim Harris était alors Directeur par intérim – Planification des Forces et coordination du programme. Il est maintenant le Chef de cabinet du Sous-ministre de la Défense nationale.

Nos processus de planification actuels mettent principalement l'accent sur la définition de nos besoins et l'acquisition de nouvelles capacités et de nouvel équipement pour les FC; ils accordent cependant beaucoup moins d'importance à notre capacité à assurer l'entretien de ces ressources au cours de leur durée de vie.

P&GD
Planification et
gestion de la Défense

LA GÉNÉRATION DE LA FORCE AU SEIN DE L'ARMÉE DE TERRE

Des VBL III des FC au lever du soleil au camp Julien, à Kaboul, en Afghanistan.

Par le Major Julien Richard

Depuis le début des années 1990, l'Armée de terre (AT) a déployé plus de 50 000 militaires à différentes missions opérationnelles partout à travers le monde, et ce, à un rythme constant d'environ 4 000 militaires par année. Au début des années 2000, l'AT s'est retrouvée essoufflée, principalement en raison de la cadence accélérée des déploiements et du grand nombre de militaires déployés. En 2004, le rythme opérationnel de l'AT a été ralenti pendant une durée de 18 mois afin de lui permettre de se régénérer. Au cours de cette pause opérationnelle, l'AT s'est dotée d'un système – le Système de disponibilité gérée – ayant comme objectif d'intégrer et de synchroniser les ressources afin d'avoir plus de prévisibilité en ce qui a trait aux déploiements.

On ne doit pas oublier qu'au cours de cette même période, l'AT s'est aussi transformée. En effet, elle a établi le Centre canadien d'entraînement de la manœuvre (CCEM) à Wainwright, AB, tout en appuyant, de façon significative, la mise sur pied du Régiment d'opérations spéciales du Canada (ROSC). Bien que celui-ci n'appartienne pas à l'AT, il est composé en grande partie de personnel provenant de l'AT, et sa mise sur pied a eu une incidence sur la capacité de l'AT à se régénérer. Non seulement l'organisation du ROSC a-t-elle de fortes aptitudes en leadership, mais elle a aussi, en plus, légué des véhicules et de l'équipement à l'AT pour lui permettre d'accomplir son travail. La deuxième phase de son expansion, prévue à l'automne 2007, sera aussi un défi de taille pour l'AT.

Afin de répondre de façon plus efficace à la demande opérationnelle et d'améliorer la gestion de ses ressources limitées en personnel, matériel, équipement et véhicules, l'AT a développé le Système de disponibilité gérée (SDG) et le Plan de disponibilité gérée (PDG). La raison principale qui a motivé la conception de ces outils de gestion fut d'avoir un système flexible et souple qui permettrait à l'AT de déployer un assortiment convenable de la capacité au bon moment et au bon endroit, sans toutefois compromettre la génération de la force à long terme. La mise en application de cette nouvelle façon de faire a permis à l'AT de maintenir en équilibre les trois piliers de la génération de la force, soit le personnel, l'équipement et l'entraînement.

Entraînement

L'Armée institutionnelle joue un rôle fondamental dans la génération de la force compte tenu de son rôle à l'échelle de l'instruction individuelle et de l'entraînement collectif préparatoire au déploiement. Le degré de menace auquel les militaires font face dans les théâtres d'opérations actuels, par exemple en Afghanistan (menace asymétrique), exige que notre personnel soit de mieux en mieux entraîné afin qu'il lui puisse s'adapter rapidement à un environnement où la menace évolue et change constamment. D'ailleurs, pour atteindre un haut niveau de confiance individuelle et collective, il est nécessaire que l'entraînement soit confirmé et validé à chaque étape et que les nouvelles leçons apprises en théâtre d'opérations soient intégrées le plus rapidement possible à l'entraînement des prochaines troupes à être déployées.

La période d'entraînement préparatoire au déploiement s'échelonne sur douze mois environ. Au cours de cette période, les militaires prenant part au prochain déploiement, lequel est d'une durée de six ou neuf mois selon le cas, suivront des cours de base, par exemple des cours de conducteur, d'opérateur, de mitrailleur et de technicien. Ces cours leur permettront de se joindre à un groupe au sein duquel ils rempliront une fonction bien précise et pour laquelle ils auront atteint les compétences voulues. La période d'instruction individuelle terminée, l'entraînement collectif débutera, soit environ neuf mois avant le départ. Durant cette période, la formation des équipes à tous les niveaux est prioritaire, et en voici les composantes : l'administration préparatoire au

Cpl Mélanie Morin, chauffeuse au sein de l'élément de soutien national (ESN), attend sur son véhicule blindé Bison, muni d'une mitrailleuse C-6, avant de partir en convoi dans Kaboul, en Afghanistan.

déploiement, les exercices de confirmation, l'entraînement spécifique à la mission et le congé de pré-déploiement. Cette période d'entraînement est très chargée, car elle comporte plusieurs exercices de jour et de nuit, y compris un exercice de confirmation au CCEM.

On doit se rappeler que la durée de la période d'entraînement préparatoire au déploiement a un impact direct sur la capacité de l'AT à effectuer sa régénération, à générer des troupes et à maintenir l'efficience de son organisation, car elle draine une quantité importante de ressources humaines et matérielles.

Personnel

En ce qui concerne les ressources en personnel, il est primordial de comprendre que plus il y a de troupes affectées aux fonctions de l'entraînement opérationnel, moins qu'il en reste pour appuyer les activités institutionnelles. Par conséquent, l'AT a une moins grande capacité résiduelle pour se régénérer et se maintenir à un haut niveau de disponibilité opérationnelle. À titre d'exemple, le Centre d'instruction au combat (CIC) à Gagetown, NB, a dû annuler plusieurs cours d'instruction individuelle entre janvier et mai 2007. Ces cours professionnels et techniques sont essentiels à la préparation des chefs de demain pour qu'ils cheminent dans leur profession. Ces annulations de cours ne sont pas seulement attribuables à une pénurie d'instructeurs, mais aussi à un nombre insuffisant de candidats – ce qui est nouveau. Le problème à générer des participants à l'entraînement s'explique par une multitude de raisons: récent retour de mission, entraînement de pré-déploiement, ou bien le soutien à l'entraînement des troupes qui seront déployées lors des prochaines rotations.

Équipement

Un autre aspect non négligeable de la génération des forces est sans contredit l'équipement disponible pour l'entraînement. Compte tenu de la quantité importante de véhicules actuellement déployés en Afghanistan, la flotte de véhicules restante engagée au soutien de l'entraînement est donc très limitée. Alors, afin de maximiser l'emploi des véhicules et de l'équipement, on a dû mettre sur pied le système de gestion globale de la flotte (GGF). Ce système a pour objet d'assurer l'attribution d'un nombre suffisant de véhicules aux différents secteurs de la Force terrestre afin qu'ils soient en mesure de gérer leur flotte selon leurs priorités locales. Qui plus est, le système permet de conserver l'attribution logistique à l'échelle de l'AT, afin de se préparer à faire les modifications nécessaires aux véhicules qui sont échangés, sur une base individuelle, avec les secteurs.

En ce qui concerne les ressources en personnel, il est primordial de comprendre que plus il y a de troupes affectées aux fonctions de l'entraînement opérationnel, moins qu'il en reste pour appuyer les activités institutionnelles.

Toutefois, étant donné que la demande de soutien des véhicules et de l'équipement en Afghanistan ne cesse de croître, la flotte de véhicules qui avait été allouée à la deuxième ligne d'opérations a, à toute fin pratique, été engagée. Par conséquent, lorsque des véhicules supplémentaires doivent être déployés, ils doivent provenir des attributions des secteurs. Il va sans dire que cette situation ne fait que diminuer la flexibilité des secteurs à exécuter leur entraînement et, dans bien des cas, cela se traduit par une augmentation de la durée de l'instruction individuelle qui précède l'entraînement collectif. Afin de remédier à cette situation, des prêts de véhicules et d'équipement inter-secteurs doivent être faits temporairement. Cette pratique vient de toute évidence compliquer la situation, car elle engendre un fardeau supplémentaire à la chaîne logistique, tant sur le plan des ressources humaines que financières.

Rythme opérationnel

La prémisse du Système de disponibilité gérée était, au moment de son implantation en 2005, que le rythme opérationnel pour tout militaire de l'AT devrait se limiter à un déploiement opérationnel de six mois par période de 36 mois. En fait, le rythme opérationnel actuel amènera les militaires à être déployés plus rapidement que prévu. Il est difficile de déterminer avec précision l'ampleur de ce phénomène à court et à moyen terme. Cependant, il est légitime de croire que si l'AT ne connaît pas une croissance importante d'ici un an ou deux, sa capacité de régénération risque d'être réduite. Fort heureusement, un plus grand nombre de réservistes se portent volontaires pour des déploiements à l'étranger. La contribution des réservistes a pour effet de réduire la tension qui se fait sentir sur la composante régulière de la Force terrestre.

Somme toute, la génération de la force au sein de l'AT est une tâche complexe qui joue un rôle essentiel. Elle nécessite la synchronisation des activités institutionnelles de l'AT – tels que l'instruction individuelle, l'entraînement collectif, la disponibilité des véhicules et les tâches – avec le cycle de déploiement planifié de ses forces opérationnelles. Il est normal que tous focalisent leur attention sur l'exécution de la mission. En grande partie ceci explique pourquoi la génération de la force et les activités institutionnelles sont souvent incomprises. Les innombrables activités inhérentes à la préparation d'une force en vue d'un déploiement sont souvent peu visibles, et elles représentent des coûts énormes en termes de ressources humaines et matérielles. Il est indispensable de maintenir un équilibre constant entre l'entraînement, le personnel et l'équipement, car ces trois facettes de la disponibilité opérationnelle interagissent les unes avec les autres. La génération de la force est un défi quotidien dans le cadre duquel sont déployés tous les efforts de l'AT, afin de permettre au Canada de respecter ses engagements militaires à l'étranger.

La Compagnie B du 3e Bataillon du Royal 22e Régiment accompagne la Batterie X du 5e Régiment d'artillerie légère du Canada au cours de l'Exercice MAPLE GUARDIAN.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'Armée de terre, consultez : http//armyonline.kingston.mil.ca/COMMON/DEFAULT.ASP?Lng=F ou http://www.army.forces.gc.ca/lf/Francais/6_1.asp.

Le Major Julien Richard est le G3 Plans 4 de l'État-major de l'Armée de terre.

La Marine canadienne :

Le NCSM Windsor navigue la côte de l'Atlantique au lever du soleil, avec le NCSM Montréal, pendant des opérations menées par la Flotte canadienne le 20 novembre 2005.

Par Darlene Blakeley

Aucun système d'armes au monde n'est plus complexe qu'un navire de guerre, et rien n'est plus complexe que les préparatifs en vue de ses opérations – l'intégration des équipages d'un navire et des systèmes employés pour rester maître dans des situations où une seconde peut faire toute la différence entre la vie et la mort est une énorme responsabilité. C'est ce que la Marine appelle la *mise sur pied d'une force*, qui consiste à fournir des forces maritimes aux commandants opérationnels qui emploient la puissance maritime.

« Lorsque nous sommes appelés en mission, nous devons avoir la certitude absolue que le navire et son équipage sont prêts à toute éventualité » affirme le Cmdre Andy Smith, Directeur général – Personnel et état de préparation maritimes. « De nos jours, les opérations sont extrêmement ardues et requièrent plus de souplesse que jamais auparavant. »

Toutefois, la mise sur pied de forces maritimes ne se limite pas au présent. « La mise sur pied d'une force relie le passé, le présent et l'avenir », insiste le Capv Serge Bertrand, Chef d'état-major de l'État-major de la Force maritime. « Le passé, parce qu'il témoigne des succès historiques de la Marine en temps de guerre et de paix qui procurent à nos forces cette détermination de réussir à tout prix; le présent, parce que c'est là que nos forces traduisent les politiques, les normes et la doctrine de la Marine par l'atteinte d'excellence tactique dans les opérations maritimes; et l'avenir, parce que nos forces travaillent sans relâche pour répondre aux exigences qui sont garantes du succès de demain. »

La souplesse est la clé

Le Cmdre Smith et le Capv Bertrand soulignent que la flotte actuelle a été conçue il y a de cela 20 à 30 ans. À l'origine, elle avait été conçue pour les opérations de combat dans un environnement de guerre froide, mais les planificateurs, à la lumière de la nature changeante des opérations navales, devaient également se préparer pour un avenir donnant lieu à divers scénarios.

« Ils devraient envisager toutes les menaces potentielles et trouver la façon de s'y préparer », explique le Cmdre Smith. « Ils devaient construire des navires dotés d'une souplesse suffisante pour jouer différents rôles. Nous ne pouvons évidemment pas prédire l'avenir, mais nous pouvons nous en approcher suffisamment pour pouvoir faire les ajustements nécessaires. La souplesse est la clé d'une puissance maritime gagnante. »

Les destroyers de la classe Iroquois sont un très bon exemple. Lancés au début des années 1970 et utilisés comme destroyers de guerre anti-sous-marins, ces navires transportaient deux gros hélicoptères *Sea King* et étaient conçus à partir de nombreux « systèmes pionniers » canadiens : le contrôle informatisé des machines et les systèmes de direction de combat, les turbines à gaz, et les missiles mer-air utilisés pour l'auto-défense.

« Les trois navires de la classe Iroquois étaient considérés comme "les sœurs de l'ère spatiale" lorsqu'ils ont été construits au tout début », affirme le Cmdre Smith, qui a servi comme officier du génie des systèmes de marine à bord du NCSM *Iroquois* dans les années 1990.

Cette classe a fait l'objet d'une importante modernisation vers la fin des années 1980 et le début des années 1990, devenant ainsi une plateforme de capacité supérieure en matière de commandement et de défense aérienne de zone pour le groupe opérationnel canadien. « Durant la première moitié de leur vie, ces navires étaient employés de façon quasi-exclusive dans un contexte de guerre froide, mais durant la seconde moitié de leur vie, ils ont été utilisés dans un contexte très différent et dans un environnement de sécurité maritime beaucoup plus diversifié », explique le Cmdre Smith.

Depuis leur conversion, les navires ont servi de navires amiraux au sein de formations canadiennes et de formations alliées. Le NCSM *Athabaskan* a servi de navire amiral pour la Force navale permanente de l'Atlantique dans la Méditerranée durant les opérations de l'OTAN dans les Balkans, tandis que les NCSM *Iroquois* et *Algonquin* ont été déployés comme navires amiraux pour les groupes opérationnels canadiens lors de l'Opération *Apollo*, la contribution militaire du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme. Plus récemment, le NCSM *Iroquois* et le NCSM *Athabaskan* étaient les navires amiraux du 1er Groupe de la flotte navale permanente de l'OTAN. Ces divers déploiements illustrent la grande capacité d'adaptation des plateformes navales du Canada.

« Le fait que ces navires puissent aujourd'hui assurer des missions et des rôles que nous n'avions pas prévus dans les années 1970 est un bon exemple de la façon dont la Marine peut s'adapter aux différents changements qui s'opèrent au niveau de la technologie et de la doctrine », affirme le Cmdre Smith. « Mais cela m'amène à vous parler de mon sujet préféré en tant que chef du personnel naval : nos forces. »

En quoi consiste la Marine?

« J'ai une citation favorite », affirme le Cmdre Smith. « Ce sont les marins qui sont au cœur de la Marine, et non les navires. » L'acquisition et la modernisation des navires sont importantes, mais rallier des forces ayant la formation et l'expérience adéquates est la clé. À travers l'histoire, la Marine a connu beaucoup de succès à cet égard. Parmi nos forces, certains possèdent d'étonnantes aptitudes techniques et analytiques, ce qui est essentiel dans une organisation hautement technologique comme la Marine. Nous comprenons que notre succès en tant que force de combat dépend de notre capacité de continuer à recruter des personnes de qualité, dont des civils pour nos arsenaux maritimes et des marins pour la flotte, et nous savons que dans un marché où la concurrence est rude, il n'est pas facile d'obtenir notre juste part des jeunes talents que le Canada a à offrir. Mais une fois qu'ils sont parmi nous, nos forces comprennent très rapidement qu'elles se sont jointes à une équipe gagnante.

Le NCSM *Ottawa* est un exemple concret. Le Capf Darren Hawco, Officier commandant du NCSM *Ottawa*, a récemment commandé un groupe opérationnel multinational durant le déploiement du navire dans le golfe Persique. Le contre-amiral américain Joel Fornhauer a qualifié le Capf Hawco « le meilleur chef de bord » de son groupe de combat, et a qualifié son équipage « le plus expérimenté et le plus habile de tous ».

« Ce type d'éloge contribue à souligner ceci : nos plus proches partenaires de défense reconnaissent l'apport de la Marine canadienne à l'effort des forces alliées dans le monde entier », affirme le Cmdre Smith. « Nos forces possèdent les capacités, l'expérience et les connaissances pour remporter du succès en mer dans des opérations comptant parmi une gamme de missions diverses, et je les sens capables de faire face à toutes les situations possibles. »

Que faut-il pour atteindre un tel niveau d'excellence? « Tout d'abord, nous avons des simulateurs et des écoles navales de renommée internationale, et nous utilisons des techniques d'apprentissage de pointe », laisse entendre le Capv Bertrand. « Ensuite, nous exploitons un centre de conduite de la guerre exceptionnel, qui consiste principalement en un laboratoire de pensées à multiples facettes destiné à l'analyse et au

Cplc Robert Bottrill

Le NCSM Algonquin tire ses canons de 76mm pendant un exercice de mise à feu antiaérienne en mai 2007.

Cplc Robert Bottrill

L'Ens 1 Josiane Desautels, officier MAR SS à bord du NCSM Ottawa, effectue un relèvement de position au cours de l'Exercice TRIDENT FURY.

développement tactiques bien branché dans les institutions sœurs de nos plus proches alliés. Enfin, nous investissons beaucoup plus que les autres marines dans la formation et l'éducation, autant à terre qu'en mer. Un exemple typique de notre approche est l'Exercice *Trident Fury*, organisé récemment par les Forces maritimes du Pacifique. Cet exercice a rassemblé des navires de guerre, des sous-marins et des aéronefs, non pas seulement des Forces canadiennes, mais aussi des Forces navales des États Unis, des Forces aériennes des États Unis et de la Garde côtière américaine, et ce, afin de dispenser une formation hors du commun à tous ses participants. Cet exercice a également constitué l'exercice final visant l'obtention du diplôme pour les officiers du Centre des opérations où ils ont dû mettre à l'épreuve leur capacité en mer et ainsi consacrer ce qu'ils avaient appris au cours de leur formation d'un an à terre. Ce type de préparation est garant du succès des opérations de demain. »

« Cela requiert également d'adopter une approche structurée pour les préparatifs. Entre le moment où la période d'accostage du navire prend fin et celui où il est prêt pour des opérations exigeant un haut niveau de préparation, l'équipage du navire prend part à un processus rigoureux et exigeant qui ne peut en aucun cas être escamoté », affirme le Capv Bertrand. Il explique que le processus fait l'objet, en partie, d'une vérification par une équipe de personnel hautement qualifié appelée *entraîneurs maritimes*. Cela aboutit à un processus d'attestation des armes, une sorte de « cérémonie de fin de cours » au cours de laquelle des systèmes d'armes essentielles sont mis à feu dans des scénarios tactiques hautement réalistes. Ce processus est soumis à une surveillance étroite afin de veiller à ce que les systèmes fonctionnent de manière adéquate.

« Chacun a une énorme contribution à apporter au sein de ce processus – nous devons réunir de 200 à 300 personnes pour qu'à la fin de la journée tout soit en place » insiste le Cmdre Smith. « La mise sur pied d'une force consiste en l'intégration de toutes ces parties en mouvement afin qu'elles ne forment qu'une. »

Au fil des ans, la Marine s'est transformée avec succès en une force polyvalente capable de mener des opérations partout dans le monde. Cette transformation s'est effectuée par le biais de la restructuration des professions navales au cours des années précédant la flotte actuelle et par le ré-outillage de ses établissements de formation. En prévision de la nouvelle génération de navires de combat de surface au cours des dix prochaines années, les jalons sont déjà en place pour leur introduction fructueuse au sein de la flotte.

Le passé, le présent et l'avenir – sont tous intimement liés, donnant à la Marine canadienne la souplesse et la capacité dont elle a besoin pour réussir dans le monde incertain d'aujourd'hui.

Pour de plus amples renseignements sur la Marine canadienne, consultez : http://navy.dwan.dnd.ca/english/intro.asp, ou www.navy.forces.gc.ca/cms_home/home_f.asp.

Darlene Blakeley est rédactrice-réviseure principale aux Affaires publiques de la Force maritime à Ottawa.

« La mise sur pied d'une force relie le passé, le présent et l'avenir. »

ÉTABLIR LA PUISSANCE AÉROSPATIALE DES FORCES CANADIENNES

Par le Lieutenant-colonel Kevin Whale

Partie intégrante des Forces canadiennes (FC), la Force aérienne représente pour le Gouvernement et le peuple canadien un instrument de puissance aérospatiale à la fois pertinent, souple et efficace. Pour accomplir sa mission sur le plan stratégique, aujourd'hui et demain, elle évolue en une force aérospatiale agile et apte au combat. L'objectif est de disposer de la portée et de la puissance nécessaires pour exécuter des opérations pleinement intégrées, tant au pays qu'à l'étranger. Produire un bon agencement de capacités pour appuyer une vision et une gamme d'activités si vastes est un long processus complexe qui requiert beaucoup de ressources.

En considérant la Force aérienne comme un système des systèmes équilibré et interconnecté, l'importante revitalisation de la puissance aérospatiale récemment annoncée, y compris l'introduction des CH-148 Cyclone, CC-177 *Globemaster III*, CH-147 *Chinook* et CC-130J *Hercules*, représente pour les planificateurs un défi exigeant mais apprécié sur le plan de la mise sur pied d'une force. Déjà nous évaluons et développons les sous éléments de ces capacités nouvelles ou supplétives et en préparons la mise en œuvre. Entretemps, nous veillons à ce que ces activités aient le moins de conséquences possibles pour les opérations ou les capacités en place. Nous analysons de façon approfondie les éléments essentiels, comme le personnel et l'équipement, dans le cadre d'un important processus exhaustif de développement de stratégies.

Préparer le personnel

Un personnel flexible et hautement qualifié continue d'être au cœur de ce qui donne à la Force aérienne son agilité et sa souplesse. Pour appuyer la transformation actuelle des FC, nous prenons les mesures nécessaires pour produire un effectif approprié, affecté au bon endroit et en temps opportun, dans le milieu approprié, et prêt à être déployé. De concert avec le Chef – Personnel militaire, nous mettons un accent accru sur les objectifs liés aux ressources humaines, comme le maintien en poste, l'attraction, la prise en charge, la disponibilité opérationnelle, la transformation de la structure des groupes professionnels militaires et l'intégration de la Réserve aérienne.

Par ailleurs, la Force aérienne possède plus de 700 qualifications, et les programmes d'instruction, dispensés dans 30 écoles et unités d'instruction opérationnelle, dispersées dans 12 localités, sont examinés précisément en fonction de la mise sur pied d'une force. Les qualifications relatives aux professions aérospatiales de base sont acquises à la suite d'une formation professionnelle de niveau élémentaire à avancé, dispensée à l'intérieur et à l'extérieur des FC, et d'un entraînement particulier dans les aéronefs. Parfois la prestation se fait dans le cadre d'arrangements contractuels à long terme, comme le Programme d'entraînement en vol de l'OTAN au Canada, à Moose Jaw (Saskatchewan). La période menant à une qualification peut être de quelques jours ou de quelques années. La qualification de pilote, par exemple, fait suite à trois ou quatre ans. Quant aux techniciens d'aéronefs, ils peuvent mettre jusqu'à cinq ans pour obtenir une qualification.

L'introduction planifiée d'un nombre considérable de nouvelles capacités, en simultanéité avec la modernisation des capacités existantes ou la cession de systèmes hérités, est à l'origine de changements sur le plan des qualifications et, en certains cas, sur le plan des professions. Ces changements exigent une adaptation

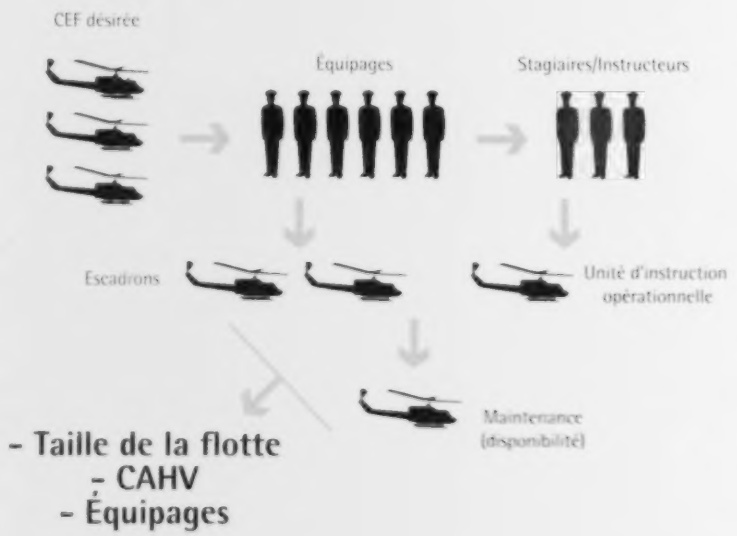


Figure 1 : Besoins sur le plan de la taille de la flotte – Facteurs de base interdépendants

FORCE AÉRIENNE AIR FORCE

L'avion de transport stratégique C-17 Globemaster III a été choisi par le Gouvernement pour appuyer les opérations humanitaires et militaires à l'échelle de la planète.

La Société Boeing

intérimaire ou à long terme des programmes d'instruction de la Force aérienne, en temps opportun. Le Directeur général – Personnel (Air) élabore une stratégie exhaustive et une série de plans de mise en œuvre de soutien pour tenir compte, de façon efficace, des besoins essentiels de la Force aérienne en matière de personnel.

Équipement – Emploi de la force vs Mise sur pied d'une force – Équilibre

La mise sur pied d'une force exige souvent un équipement de fine pointe, « de grande valeur et de faible densité », ce qui souvent représente une partie importante d'une flotte quelconque. Les nouvelles flottes doivent être dotées de suffisamment d'aéronefs pour répondre non seulement aux besoins de la capacité désirée en matière d'emploi de la force, mais aussi aux besoins de mise sur pied d'une force, y compris l'instruction du personnel navigant et de l'équipe au sol, et ce, dans les limites des horaires de maintenance et des taux de disponibilité. Normalement, les aéronefs déployés jouissent d'une visibilité élevée, tandis que les aéronefs faisant l'objet de maintenance, servant à l'instruction dans les unités d'instruction opérationnelle ou servant à la préparation d'équipages en prévision de déploiements, passent souvent inaperçus. En réalité, on obtient habituellement la taille requise d'une flotte en divisant par le nombre d'heures de vol disponible par aéronef par année, le contingent annuel d'heures de vol (CAHV) nécessaire pour soutenir l'emploi de la force et la mise sur pied d'une force. Ces facteurs de base interdépendants sont représentés de façon simplifiée dans la figure 1. Lorsque des capacités nouvelles ou supplétives sont mises en place, toutes ces variables doivent être évaluées, puis intégrées dans l'ensemble de la Force aérienne.

La figure 2, ci dessous, montre l'effet de la mise sur pied d'une force sur les flottes, en termes de pourcentage. Dans certains cas, cela représente plus de 50 % des aéronefs d'une flotte donnée, les taux de disponibilité étant d'une incidence importante.

La tendance vers de petites flottes composées d'aéronefs de valeur plus élevée fait en sorte qu'il est essentiel que nous prenions tous les moyens pour maximiser la disponibilité des aéronefs sur le plan de l'emploi de la force. Entretemps, les équipages doivent avoir l'occasion de s'entraîner pour être en mesure d'exploiter pleinement les systèmes complexes et hautement puissants qu'ils utilisent. Les environnements synthétiques et de simulation sont un moyen d'instruction très recherché. Leur exploitation nous permet d'établir l'infrastructure et les processus nécessaires aux simulations constructives, virtuelles et réelles pour la mise au point des concepts, la définition des besoins, les essais et les évaluations opérationnels, l'instruction du personnel navigant et de l'équipe au sol, et la répétition en prévision d'une mission.

Ensemble de la flotte	**100 %**
Unité d'instruction opérationnelle	Soustraire 13 % - 23 %
Aéronef à la maintenance de 3e niveau	Soustraire 10 % - 15 %
Aéronef d'essai	Soustraire 3 % - 6 %
Aéronef d'instruction technique	Soustraire 1 aéronef tout au plus
Aéronef opérationnel	56 % - 72 %
X 50 % - 80 % (taux de disponibilité)	Soustraire aéronef non disponible
Aéronefs disponibles à l'emploi de la force	**39 % – 56 %**

Figure 2 : Capacités aérospatiales - Disponibilité d'aéronefs à l'emploi de la force

« L'objectif est de disposer de la portée et de la puissance nécessaires pour exécuter des opérations pleinement intégrées, tant au pays qu'à l'étranger. »

Adj Peter Veldhuizen

À la 19e Escadre Comox, un hélicoptère CH-146 Griffon du 439e Escadron de Bagotville met en valeur sa nouvelle peinture pendant le SAREX 2004.

Cpl Max Murphy

Le CEMD accueille Cpl Angela Townsend, membre de l'EICC, à son retour à la 8e Escadre, Trenton.

Les dispositifs de simulation comprennent, entre autres, des environnements pour le développement de concepts, des systèmes de formation sur ordinateur de bureau, des simulateurs de tâches partielles, des systèmes d'instruction au pilotage, des simulateurs de mission et des simulateurs de vol à système de mouvement complet. Nous faisons la promotion d'initiatives comme le Projet d'environnement synthétique canadien de conception avancée, pour mettre au point des environnements synthétiques propres au MDN et aux FC, des simulateurs de terrain et de climat, des dynamiques de vol, des représentations en 3 dimensions de systèmes d'aéronefs, ainsi que des éléments pour les opérations à missions réparties et l'instruction technique.

Stratégie de la Force aérienne

Le défi que pose la synchronisation de tous les éléments nécessaires à la mise sur pied d'une force de puissance aérospatiale, comme nous les avons décrits ci-dessus, souligne le besoin de disposer d'une importante stratégie holistique et complète. Nous comptons faire face à ce défi en rédigeant en temps opportun le document intitulé *Stratégie de la Force aérienne*. Dans l'édition du mois d'avril 2007 de *Comment'Air*, le Lcol Dave Wheeler décrit l'approche qui consiste à « connecter et collaborer », exploitée à l'échelle de la Force aérienne et communiquée dans le document qui « énoncera la stratégie de la Force aérienne, guidera l'élément aérospatial de la vision des FC à court, moyen et long terme » en fournissant un « plan de vol pour la puissance aérospatiale des Forces canadiennes » au fur et à mesure que de nouvelles flottes seront introduites et mises en disponibilité opérationnelle. En termes généraux, les trois éléments principaux de la Stratégie sont :

- une vision qui appuie la vision des FC;
- un cadre de développement des capacités décrivant la façon dont les nouvelles capacités seront pensées, conçues, établies et gérées; et
- un plan de campagne qui s'étend jusqu'en 2026 et dans lequel figurent les lignes d'opérations qui englobent la Force aérienne entière.

Bien que la publication du document soit prévue pour la fin de l'été ou le début de l'automne 2007, d'intéressants points de vue à long terme et des données d'appui aux décisions sont issus de son élaboration primitive.

Revitalisation de la puissance aérospatiale des FC – la voie à suivre

La mise sur pied de la force de puissance aérospatiale est un processus complexe. Au cours de la revitalisation de la puissance aérospatiale au soutien de la vision des FC, un bon agencement des capacités aérospatiales doit être soigneusement intégré au système-des-systèmes de la Force aérienne, et les conséquences pour le soutien des opérations courantes doivent être minimisées. La complexité des éléments de ressources, comme le personnel et l'équipement, souligne la nécessité d'une importante stratégie exhaustive et complète. La *Stratégie de la Force aérienne* permettra d'assumer cette fonction et de coordonner la maintenance, la modernisation et la croissance de l'élément aérospatial de la vision des FC à court, moyen et long terme, tout en faisant progresser la Force aérienne vers ce que le Lgén Steven Lucas, Chef d'état-major de la Force aérienne, décrit comme constituant une « force aérospatiale agile et apte au combat, dotée d'une portée et d'une puissance essentielles aux opérations intégrées des FC, au pays et à l'étranger ».

Le Lcol Kevin Whale est Chef de section – Stratégie au sein de l'organisation du Directeur – Plans stratégiques (Air).

Pour de plus amples renseignements sur la Force aérienne, consultez : http://airforce.mil.ca/dairpa3/index_f.htm ou http://www.airforce.forces.gc.ca/site/index_f.asp.

Recruter pour notre avenir : de solides fondations

Par Major Laurie Kannegiesser

« On ne peut pas construire une maison sans de solides fondations, surtout si on prévoit d'occasionnels tremblements dans le voisinage », affirme le Cmdre Roger MacIsaac, Directeur général – Recrutement et carrières militaires, en faisant référence à la contribution d'une stratégie de recrutement moderne pour les impératifs relatifs à la mise sur pied des forces, y compris l'expansion actuelle des Forces.

Le Gén Rick Hillier a récemment versé le ciment de ces fondations grâce à la parution de *l'Orientation au niveau stratégique vers la victoire dans la chasse aux talents*.

« Le recrutement est l'affaire de tout le monde » est son mantra, qu'on entend régulièrement dans les forums de discussion ouverte auxquels participe le personnel militaire et civil. Il s'attend à ce que la chaîne de commandement tout entière s'engage dans une campagne de recrutement énergique où chacun reconnaît son rôle d'agent de recrutement. « Il s'agit d'un partage de devoir et de responsabilité », affirme-t-il dans son introduction à l'orientation stratégique.

Concrètement, il s'agit de traduire son orientation stratégique dans un guide qui permettra aux Forces canadiennes (FC) de recruter la bonne personne pour le bon poste, au bon moment. Cinq objectifs stratégiques sont jugés cruciaux pour l'atteinte des objectifs d'expansion des Forces.

Attirer et informer

« Pendant plus de dix ans, nous avons recruté pour faire face à la réduction naturelle des effectifs. Avec l'expansion des Forces, nous avons pris beaucoup d'assurance », affirme le Lcol Tony Appels, Chef d'état-major – Soutien aux opérations au Quartier général du Groupe de recrutement des FC (QG GRFC), à Borden. « Nous faisons l'impossible; nous utilisons tous les mécanismes dont nous disposons pour attirer l'attention sur nos emplois. »

En fait, tous les mécanismes sont liés par la création de la nouvelle image de marque des FC, distinctive et mémorable, qui est un outil de promotion et de commercialisation puissant qui illustre notre éthos, notre comportement et notre culture. Représentée dans la récente campagne publicitaire « Combattez avec les Forces canadiennes », la nouvelle image des FC évoque la passion et l'émotion afin de distinguer les FC de la cacophonie des médias d'aujourd'hui.

Les publicités télévisées ont été élaborées à la suite de vastes consultations publiques qui ont permis de déterminer le type d'information qui plairait aussi bien aux jeunes Canadiens et Canadiennes qu'aux personnes qui sont en mesure de les inciter à se joindre aux FC. Enfin, elles rendent compte des réalités du service au sein des FC d'aujourd'hui et attirent les Canadiens et Canadiennes qui s'intéressent aux rôles opérationnels des Forces.

L'image de marque représente également le site Web récemment remanié, qui tire parti des technologies multimédia les plus récentes, comme la modélisation tridimensionnelle et l'interactivité, pour transmettre de l'information au groupe des 17 à 25 ans, qui constitue le principal public cible pour le recrutement. Le site attire approximativement 40 000 visiteurs chaque jour, soit environ 5 000 de plus qu'avant le lancement de la campagne publicitaire.

Le Capt Francis Arsenault, chef des Services multimédia du GRFC, est résolu à exploiter le plein potentiel de l'image de marque. Selon lui, il faut communiquer davantage d'information, et de l'information de qualité – la même information, mais sous de nombreuses formes différentes.

Il espère un jour ajouter de la simulation virtuelle afin que les candidats puissent faire l'expérience de l'équipement, des groupes professionnels et des missions sur Internet.

Un système de recrutement efficace, efficient et moderne

Selon le rapport du vérificateur général de 2006, les FC doivent traiter les candidatures en temps opportun et de façon efficace afin d'éviter de perdre un trop grand nombre de bonnes recrues en raison de très longs délais. Le traitement des candidatures prenait alors en moyenne 92 jours, et certains candidats convenables renonçaient à leur candidature en faveur d'autres possibilités.

« Les membres du personnel du GRFC ont mis en place plusieurs initiatives visant à faire 30 p. 100 des offres d'emploi dans les cinq jours suivant la réception des

« Le recrutement est l'affaire de tout le monde ... Il s'agit d'un partage de devoir et de responsabilité. »

dossiers de candidature complets et à en faire 40 p. 100 de plus dans les 30 jours suivant la réception », affirme le Cmdre MacIsaac. « Je suis très impressionné par le professionnalisme, le dévouement et l'ardeur avec lesquels ils ont fait progresser une myriade de changements afin de rationaliser la fonction et les processus de recrutement. »

De nombreux changements sont procéduraux, comme la nouvelle séquence pour la vérification des dossiers de crédit et des dossiers judiciaires, l'utilisation d'outils électroniques pour vérifier le service antérieur et la simplification du processus de transfert de catégorie de service. De plus, le test d'aptitude physique des FC a été retiré du processus précédant l'enrôlement, où il servait à éliminer des candidats, pour être intégré à une approche progressive suivant l'enrôlement, qui favorise une bonne forme physique et un mode de vie sain.

Afin d'atteindre des objectifs de mise sur pied des forces plus précis, le GRFC traite maintenant des candidatures en priorité en se fondant sur les besoins en matière de recrutement pour les emplois au sein des FC. Bien que toutes les candidatures soient acceptées, les centres de recrutement (CRFC) ne consacrent plus les ressources limitées à traiter les applications de candidats dont les compétences, les désirs et les intérêts ne correspondent pas aux besoins des FC.

Auparavant, les jurys de sélection se réunissaient de façon centralisée environ toutes les six semaines. Toutefois, le Quartier général a maintenant décentralisé le pouvoir de sélection au profit des CRFC, et ce, pour environ 70 p. 100 des groupes professionnels des FC. Appelée « sélection sur place », cette innovation est l'un des piliers de la production qui ont permis au GRFC de remplir son mandat en matière de recrutement l'année dernière. Il s'agit d'une réussite remarquable, qui a donné aux agents de recrutement de nouvelles motivations pour leur travail.

Le Centre national de contact pour le recrutement de North Bay constitue un autre changement important. C'est une idée originale du Capt Anthony Turco, le commandant du Détachement de recrutement local. Le Centre de contact multi-voies avec la clientèle est maintenant le premier point de contact pour de nombreux Canadiens et Canadiennes qu'une carrière militaire intéresse.

Au cours de la première étape de la mise en œuvre, le Centre a répondu à tous les courriels reçus par l'intermédiaire du site Web consacré au recrutement. Au cours des dix premiers mois d'activité, le Centre a répondu à 24 000 courriels, en utilisant souvent des réponses standard pour répondre à des questions fréquentes, comme celles qui concernaient les normes d'enrôlement minimales. Le Centre a également envoyé 7 500 trousses de renseignements et transmis le nom de 1 200 candidats potentiels à d'autres CRFC.

« Notre travail libère les agents de recrutement du pays afin qu'ils puissent se concentrer sur les contacts en personne et les activités d'attraction », affirme le Capt Turco.

La prochaine étape consiste à intégrer une fonction de conversation interactive permettant aux candidats potentiels de communiquer électroniquement avec un agent de recrutement pendant ou après les heures normales d'ouverture. « Ce concept étendrait, de façon virtuelle, la zone de couverture en matière de recrutement ainsi que les heures d'ouverture. », affirme le Capt Turco, qui constate que la plupart des activités liées aux contacts s'effectuent entre midi et minuit.

Finalement, le GRFC a tiré profit de la technologie existante pour mettre en place le recrutement électronique, offrant ainsi à ceux qui aspirent à faire carrière dans les FC un outil interactif et en temps réel qui leur permet de poser leur candidature en ligne, puis de suivre l'état de celle-ci sur Internet.

Les FC représentent la société canadienne

Dans les FC, on comprend que, pour faire fonctionner les systèmes d'armes et autres technologies modernes sophistiqués, il faut faire appel à l'ensemble de la population canadienne dans toute sa diversité. De plus, en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les FC ont le devoir de s'assurer que leur personnel est représentatif de la population canadienne.

Les objectifs actuels de recrutement et de maintien en poste relatifs à l'équité en matière d'emploi sont de 19,5 p. 100 pour les femmes, de 9,1 p. 100 pour les membres de minorités visibles et de 2,8 p. 100 pour les Autochtones. Toutefois, le mérite et les capacités demeurent les pierres angulaires des activités de recrutement, et tous les candidats doivent respecter les normes en matière de recrutement. « Si le nombre de candidats qui respectent les normes est insuffisant, nous n'atteindrons pas nos objectifs, mais nous continuerons d'essayer de les atteindre en faisant des efforts supplémentaires et en employant de nouvelles stratégies », affirme Karl Wenek, Directeur général – Conditions de service.

Le matériel publicitaire et promotionnel relatif au recrutement est inspiré de la diversité, tant du Canada que des Forces canadiennes. Chaque CRFC a un agent qui se consacre aux activités d'attraction auprès des communautés ethniques et culturelles, y compris les activités associées au Mois national de l'histoire des Noirs (février), au Mois du patrimoine Asie-Pacifique (mai), à la Journée nationale des Autochtones (juin) et au Mois national de l'histoire des femmes (octobre). Certains centres ont des agents de recrutement supplémentaires qui se concentrent sur des minorités visibles ou des groupes autochtones spécifiques.

« La réussite ne se mesure pas uniquement en chiffres ... Nous avons besoin de préparer les FC aujourd'hui afin qu'elles attirent et retiennent des recrues très compétentes, motivées, novatrices et de cultures diverses à l'avenir. »

Des marins, des soldats et des aviateurs dévoués

Quels que soient leur sexe, leur nationalité, leur religion et leur culture, les membres des FC ont le même objectif : protéger le pays, ses intérêts et ses valeurs, tout en contribuant à la paix et à la sécurité dans le monde. L'environnement de sécurité actuel exige des forces armées professionnelles et très qualifiées, capables d'utiliser efficacement les nouvelles technologies au cours des opérations interarmées, interopérables et multinationales. Même si beaucoup d'attention est consacrée à la satisfaction de ces besoins immédiats, les recrues d'aujourd'hui seront les dirigeants de demain.

Selon le Cmdre MacIsaac, la campagne « Combattez avec les Forces canadiennes » a été conçue pour illustrer les valeurs des FC et attirer les personnes qui partagent ces valeurs. Combattre la peur, la détresse et le chaos est à son avis une interprétation honnête et non diluée des opérations nationales et internationales.

Bien qu'on considère que les nouvelles publicités et la mission en Afghanistan sont deux facteurs qui contribuent à attirer des candidats potentiels vers les centres de recrutement, le Lcol Appels croit qu'une revitalisation des agents de recrutement entretiendra l'intérêt des candidats une fois qu'ils auront franchi le seuil. « Le recrutement est maintenant l'affaire de personnalités dynamiques », dit-il. « Nous savons que nous avons besoin des meilleurs pour attirer les meilleurs. »

À cette fin, le GRFC a mis en place des protocoles de sélection pour les agents de recrutement, et on a donné des instructions aux conseils de promotion sur la façon d'évaluer convenablement leur performance. « Nous verrons également un roulement du personnel accru afin d'éviter que les gens ne perdent tout enthousiasme », affirme le Lcol Appels.

Un employeur de choix

Selon le Cmdre MacIsaac, l'environnement externe se caractérise par des employeurs qui se font intensément concurrence pour des employés dans le contexte d'un environnement de sécurité complexe, de l'évolution des effectifs au Canada, de la réduction du bassin de candidats et d'un secteur privé qui peut facilement s'adapter et innover.

Pour attirer l'attention des chercheurs d'emploi les mieux qualifiés, les FC doivent être un compétiteur efficace sur le marché du travail. « Nous avons l'avantage d'offrir des emplois stimulants et enrichissants dans divers environnements, qui, en fin de compte, font une différence au pays et partout dans le monde – une formation et une instruction de grande qualité font partie du programme à long terme. »

Défis

Selon le Lcol Appels, le processus de recrutement est fondé sur le postulat de base selon lequel la structure des Forces est correcte. Les trois nouvelles grandes acquisitions de la Force aérienne ne sont qu'un exemple de changement de la structure des Forces. « À titre d'agents de recrutement, nous avons pour défi de répondre aux besoins *réels* et *immédiats* des FC dans le cadre du plan actuel d'expansion de la Force régulière à 68 000 d'ici 2010-2011 », affirme le Lcol Appels.

Au fur et à mesure que la planification fondée sur les capacités et la Révision de la structure des Forces évolueront au cours des deux prochaines années, le plan d'expansion d'après 2011 se solidifiera. Étant donné la complexité et l'interdépendance de toutes les fonctions de mise sur pied des forces, les FC deviendront « plus intelligentes ». Nous recruterons de nouvelles personnes le plus rapidement possible sans toutefois compromettre l'intégrité et le système d'instruction ou la capacité opérationnelle globale.

Le Cmdre MacIsaac souligne le fait que le défi que comporte le recrutement sur le plan stratégique consiste à anticiper les tendances de l'environnement externe et à s'adapter à ces dernières de façon à pouvoir mettre en place les conditions gagnantes avant la compétition. « La réussite ne se mesure pas uniquement en chiffres », dit-il énergiquement. « Nous avons besoin de préparer les FC aujourd'hui afin qu'elles attirent et retiennent des recrues très compétentes, motivées, novatrices et de cultures diverses à l'avenir. Bref, pour réussir nous devons nous montrer plus intelligents, plus rapides et beaucoup plus agiles que tous les autres employeurs. »

La major Laurie Kannegiesser est un officier supérieur des Affaires publiques au sein de l'organisation du Chef du personnel militaire.

Pour plus d'information sur le recrutement, consultez :
http://www.forces.ca/v3/frgraph/home/home.aspx? ou
http://www.recruiting.dnd.ca/v3/frgraph/home/home.aspx?

Shirley Siegel, alors Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – civils)

« Dans son élément ET À LA HAUTEUR DU DÉFI »

Shiely Siegel, SMA(RH-Civ), discute de RH

Shirley Siegel, SMA(RH-Civ) de 2001 à 2007, s'entretient ouvertement avec ***bravo Défense*** *du « métier des ressources humaines », soit comment l'organisation des ressources humaines (RH) civiles est structurée pour répondre aux besoins des Forces canadiennes (FC) dans un milieu changeant et relever les futurs défis du MDN, des FC et des RH, et de son rôle de premier plan.*

Trouvez chaussure à votre pied.

Qu'avez vous accompli de plus grand depuis votre arrivée au MDN en 2001?

Sans la participation d'une équipe dévouée et douée, il n'aurait pas été possible d'accomplir toutes les nombreuses tâches réalisées par le Groupe RH Civ depuis mon arrivée. Le personnel m'a toujours appuyée au fur et à mesure des progrès réalisés en matière de gestion des RH au MDN et dans les FC. J'ai continuellement cherché à améliorer la qualité des services que nous rendions tant au personnel militaire qu'au personnel civil. En bout de ligne, nous devons veiller à mettre en place les meilleurs effectifs civils possibles pour aider les FC à atteindre leurs objectifs opérationnels. Nous avons beaucoup travaillé à bâtir avec les gestionnaires militaires et civils des relations solides qui inspirent la confiance et le respect. Tout est mis en œuvre pour que les programmes que nous développons et réalisons soient harmonisés avec les besoins de l'organisation complexe et de taille que constituent le MDN et les FC.

Nous devons faire en sorte que les employés éventuels perçoivent le MDN comme un employeur pour lequel ils aimeraient travailler et comme un milieu de travail dans lequel ils voudraient évoluer.

Quelles sont les questions les plus urgentes se posant aux effectifs civils?

Étant donné les tendances démographiques actuelles et la très grande concurrence du marché du travail, nous en sommes à un moment décisif. Pour bâtir et soutenir une main-d'œuvre civile hautement qualifiée, il est primordial d'adopter des méthodes de recrutement externe efficaces et des programmes qui favorisent le maintien en poste, et de faire en sorte que les employés éventuels perçoivent le MDN comme un employeur pour lequel ils aimeraient travailler et comme un milieu de travail dans lequel ils voudraient évoluer. En termes simples, nous devons être plus actifs pour ce qui est d'attirer de nouveaux employés. Un excellent exemple de nos efforts en ce sens – la nouvelle campagne nationale de recrutement de civils que nous avons lancée ce printemps. L'objectif est de rejoindre d'éventuels employés de façon déterminante et concertée. Nous prévoyons devoir doter plusieurs milliers de postes en 2007-2008, à l'échelle nationale, particulièrement dans la réparation des navires, les acquisitions et le génie, où il y a pénurie grave. Nous devons continuer à améliorer la façon dont nous recrutons et formons les apprentis, et la façon dont nous planifions la relève. Par contre, il est tout aussi important que nous recueillions les connaissances des employés qui partent à la retraite.

Quel est votre plus grand défi?

Un de nos plus grands défis est sans aucun doute de continuellement imaginer de nouvelles méthodes pour accélérer les processus de classification et de dotation. À l'instar des autres organisations du MDN, les RH Civ n'ont pour le moment que très peu de systèmes électroniques et elles disposent de ressources limitées. Nous devons également s'adapter à la dure concurrence qui existe entre les autres organisations gouvernementales pour ce qui est d'attirer et de maintenir en poste des professionnels de RH. Il est clair que le défi sera toujours d'améliorer sans cesse le niveau de service et de constituer des programmes et des outils plus efficaces, pour être en mesure de répondre aux besoins d'une main-d'œuvre croissante dont la diversité et le savoir augmentent. En fait, nous devons tout simplement devancer les événements. Étant donné le rythme opérationnel élevé et les besoins urgents des FC, nous devons affecter le personnel civil en temps opportun et au bon endroit. La demande et les attentes ne font qu'augmenter.

Existe-t-il un lien entre la mobilisation des employés et le maintien en poste?

Absolument. Le *Conference Board of Canada* a publié le résultat d'intéressantes recherches à ce sujet. La réalité dépasse de beaucoup la théorie cependant. Les employés qui s'investissent dans leur travail restent habituellement plus longtemps, et nous devons mettre à profit ce sens de l'engagement. Nous devons favoriser le perfectionnement professionnel et le développement des qualités de leadership, appuyer l'apprentissage continu et promouvoir le mieux être et la santé des effectifs. Nous savons que la majorité des employés civils du MDN qui ont répondu au *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005* s'investissent dans le service qu'ils rendent aux FC. Nos employés civils aiment beaucoup leur travail, se sentent valorisés et ont le sentiment qu'on leur fait confiance.

Je suis très fière des initiatives que nous avons mises sur pied pour appuyer le sens de l'engagement chez les employés, soit le

Grâce à notre approche créative et active, nous communiquons clairement que le MDN offre une grande variété de possibilités d'emplois et, avant tout, qu'il est un milieu de travail intéressant et motivant.

programme d'orientation pour les civils, le programme d'appui à l'éducation des civils, et les programmes d'encadrement, en plus des programmes de formation en langue seconde et de leadership. Tous représentent d'excellentes occasions de perfectionnement pour eux. De plus, nous avons des politiques et des programmes qui favorisent la conciliation entre le travail et la vie personnelle, par exemple, des modalités de travail flexibles, et nous encourageons nos gestionnaires à se pencher sur les questions d'aménagements spéciaux en milieu de travail.

Vu les 24 000 employés dispersés au pays, il est impossible de faire tout pour tous. Nos programmes sont conçus pour fournir aux employés un milieu de travail qui les encourage à rester au MDN. Nous essayons de cibler la plus grande variété de besoins organisationnels et d'intérêts personnels tout en exploitant l'engagement que prend actuellement chaque employé envers le MDN pour bien servir les FC.

On dit que beaucoup de membres de la génération du baby boom quittent le milieu de travail pour la retraite. Cette tendance influe-t-elle sur le MDN?

Nous avons publié l'automne dernier, aux fins de sensibilisation à cette importante question, le document *Stratégie et plan ministériels en matière de ressources humaines civiles*. Une pénurie critique, par exemple dans les métiers, résultera du départ des membres de cette génération qui apportent avec eux leur expérience professionnelle et l'ensemble de leurs compétences. Nous avons entrepris une étude nationale sur la formation d'apprentis afin de repérer les écarts et de déterminer les moyens d'être plus efficaces en matière de recrutement et de formation. Le Comité des ressources humaines civiles, présidé par le Sous-ministre, a accueilli favorablement nos recommandations. De concert avec les Groupes et les Commandements, nous concentrons nos efforts à la mise en œuvre de programmes de perfectionnement et d'apprentissage pour entraîner et soutenir l'arrivée massive de candidats nécessaires, et ce, pour compenser l'effet baby boom. Une composante clé de cette initiative consiste à créer de meilleurs liens avec le secteur privé, les autres gouvernements et les établissements d'enseignement, ainsi qu'à travailler étroitement avec les représentants syndicaux au MDN.

Comment le MDN prend-il en compte les secteurs où il y a la pénurie et comment attire-t-il de nouveaux employés tout en conservant les employés actuels?

Comme je l'ai mentionné, nous savons que le marché du travail est volatile et hautement concurrentiel, d'où le lancement de la nouvelle campagne nationale de recrutement de civils à travers le Canada. Cette campagne vise à améliorer la communication et le contact avec les employés éventuels (par exemple, à l'occasion des salons de l'emploi et au moyen d'exposés dans les écoles secondaires). Parmi les composantes clés de la campagne, il y a notre association avec le Groupe de recrutement des FC et Service Canada, la récente diffusion nationale d'un dépliant sur le recrutement de civils ainsi que la création d'un site Web sur Internet traitant du sujet. Le site fournit du matériel de référence utile sur les métiers civils au sein du MDN, ainsi que de l'information sur la logistique des demandes d'emploi. Notre objectif est de d'offrir aux candidats un service à guichet unique doté d'une large gamme d'outils simples mais efficaces.

En vue d'aider à faire connaître les besoins, des membres clés du personnel des Centres de services des RH dans l'ensemble du pays se préparent au travail de recruteur en perfectionnant leurs habiletés de communication et de promotion. Leurs efforts, ainsi que les nouveaux outils, apporteront un appui soutenu à nos mesures de recrutement. Grâce à notre approche créative et active, nous communiquons clairement que le MDN offre une grande variété de possibilités d'emplois et, avant tout, qu'il est un milieu de travail intéressant et motivant.

La transformation des FC a produit quatre nouveaux commandements ainsi que de nouvelles structures et fonctions de gouvernance et d'établissement de rapports. Quel effet cette transformation a-t-elle sur les RH civiles?

La transformation a représenté pour nous un défi à nombreuses facettes.

> Les compétences de chef reposent moins sur des techniques que sur le fait de traiter les gens équitablement et avec respect, de créer des liens solides, de favoriser le travail d'équipe et de communiquer.

Étant donné le rythme opérationnel élevé et les besoins urgents des FC, nous devons affecter le personnel civil en temps opportun et au bon endroit.

Comme organisation, nous avons dû faire preuve de souplesse et de flexibilité afin de déterminer des solutions en matière de RH civiles qui correspondaient aux nouveaux besoins des FC. Nous avons adapté notre modèle de prestation de services par le biais d'un modèle de services complets et intégrés conçu en fonction des besoins de l'ensemble des commandements. C'est en faisant que nous apprenons et, selon la rétroaction, cela fonctionne.

Quel est le rôle du leadership dans tout cela?

Selon moi, l'expression « chef efficace » s'entend du chef qui crée des conditions et un milieu de travail dans lesquels chacun des intervenants est en mesure d'être « à son meilleur ». Je prends tous les moyens pour établir les priorités et déployer les efforts stratégiques selon ce que je crois être les besoins de l'organisation. Les compétences de chef reposent moins sur des techniques que sur le fait de traiter les gens équitablement et avec respect, de créer des liens solides, de favoriser le travail d'équipe et de communiquer. C'est une question d'honnêteté après tout, et de rendre manifeste l'effet que l'on entraîne.

Les nouvelles technologies de l'information permettront elles d'améliorer la gestion des ressources humaines du MDN?

Tout à fait. C'est évident que la nouvelle technologie nous aidera à mieux servir notre clientèle. La mise à niveau du nouveau système de gestion des RH, *PeopleSoft* v. 8.9, représente pour nous une activité de grande envergure, car nous devons bien examiner le travail que nous accomplissons en vue de rationaliser et de simplifier nos processus administratifs. Nous sommes très heureux de disposer d'un système moderne avec lequel travailler et grâce auquel nous serons en mesure de mieux servir nos clients.

Des changements sont-ils prévus pour la gestion des RH dans la fonction publique?

De nouvelles initiatives de la fonction publique et des efforts de renouvellement imposent le changement. Kevin Lynch, greffier du Conseil privé, préconise une fonction publique moderne, beaucoup plus sensible et fondée sur la transparence, la responsabilisation et la rationalisation des services. Nous verrons les efforts convergés vers le recrutement et l'enrichissement de la qualité de la fonction publique suite à l'arrivée d'un nombre croissant de candidats issus de cultures diverses. « Gérer le talent » dans le secteur public exigera des initiatives de RH fondées sur de nouvelles approches.

On continuera de mettre en évidence la relation entre la planification des RH et les objectifs stratégiques et les priorités. Au MDN, nous avons parcouru une étape de planification supplémentaire pour répondre aux besoins en matière de capacités du personnel civil, en élaborant le *Plan de recrutement stratégique*, puis l'*Évaluation fonctionnelle* exhaustive des besoins des Groupes et des Commandements. Ces documents sont un guide et une source d'information sur les priorités en matière de RH civiles. Ils forment la base de nos propres efforts de renouvellement.

Comment percevez-vous l'avenir des RH au MDN? Où en seront les effectifs civils d'ici cinq ans?

L'organisation des RH civiles sera cohésive, ordonnée, stable et intégrée, et en mesure de fournir une capacité d'effectifs ayant les habiletés nécessaires pour être affectés en temps opportun là où la capacité est requise. Elle sera pour les employés et les gestionnaires une source de services, d'outils et de programmes efficaces. Enfin, elle suivra des processus administratifs rationalisés soutenus par des systèmes électroniques robustes et efficaces auxquels les employés et leurs superviseurs accéderont facilement. Cela peut sembler comme une vision de taille. Je suis convaincue, cependant, qu'elle est non seulement réaliste, mais aussi qu'elle est réalisable.

Shirley, nous vous souhaitons d'heureux moments alors que vous entreprenez une autre étape de votre carrière. À vous le dernier mot!

Merci. La gestion des ressources humaines n'est pas une science pure, et il faut trimer dur pour y réussir. Elle exige également l'appui d'un groupe RH à la fois dévoué au service de la clientèle et doué. Pour ma part, j'ai eu la chance de diriger et de côtoyer des personnes très douées. Nos collègues de la fonction publique nous respectent pour ce que nous avons accompli, étant donné la complexité et la diversité de nos effectifs. C'est évident qu'il y a toujours plus à faire. Quant à l'équipe des RH, je crois que nous devons tout simplement être « les meilleurs et ceux qui sont supérieurs à tous les autres. » À mon humble avis, les personnes que nous appuyons ne méritent pas moins que cela. En vérité, j'ai eu le privilège et l'honneur de faire partie de l'Équipe de la Défense et de contribuer à son succès.

Pour en apprendre davantage sur les RH, consultez :
http://hr.ottawa-hull.mil.ca/hrciv/fr/home_f.asp ou
http://www.civ.forces.gc.ca/fr/home_fr.asp

Emploi de la *force de niveau* stratégique

Cpic Danielle Bernier

En tant que membre d'une équipe de sécurité, le Sdt Gordon Bridgewater, membre du 3 PPCLI, supervise un civil local, qui est engagé par les forces de la coalition, à l'aéroport de Kandahar.

Par le Colonel Pierre Lessard

Pendant plus de 32 siècles, de Kadesh à Panjwai, les opérations militaires ont demandé essentiellement les mêmes types d'activités : rassembler, équiper, entraîner, planifier, déployer, soutenir, commander, explorer, agir, protéger, démobiliser, et ainsi de suite. Au fil du temps, chacune de ces fonctions a évolué d'un état rudimentaire à un état de plus en plus complexe nécessitant leur regroupement en secteurs fonctionnels plus faciles à gérer, comme l'emploi de la force et la mise sur pied d'une force, leur développement et leur soutien. Le présent article porte sur l'emploi de la force, qu'il définit sur le plan stratégique, comme la mise en application de moyens militaires assignés en vue d'atteindre des objectifs ou des résultats spécifiques par des activités comme les opérations, la diplomatie de la défense et les activités unilatérales, bilatérales ou multilatérales de la défense. L'emploi de la force de niveau stratégique est de ce fait plus large que les opérations. Il diffère également par l'attention qu'il porte aux transitions : avant, pendant et après la conduite d'activités liées à l'emploi de la force. En utilisant les principaux éléments de stratégie en tant que guides, soit les buts, les manières et les moyens, le présent article tente de fournir une perspective sur l'emploi de la force de niveau stratégique.

Les buts ou objectifs

Bien que les trois éléments de stratégie soient dérivés de manière simultanée aussi bien qu'itérative, alors que chacun des éléments influence les autres, l'emploi de la force commence par une compréhension claire de ce qui doit être accompli – les *buts* ou *objectifs*. En règle générale, ces buts sont déterminés par une politique qui peut être définie comme « ... l'expression de l'état final visé par le Gouvernement [et de] l'orientation d'utilisation des instruments du pouvoir. »

En procédant à l'élaboration et à la formulation claire de la politique de défense du Canada, le Ministre s'appuie sur des conseils en matière de politique et d'autre soutien obtenu de son conseiller civil principal ou sa conseillère civile principale, le ou la Sous-ministre (SM) de la Défense nationale. Le conseiller militaire du ministre, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), joue un rôle clé dans le processus d'élaboration des politiques en donnant des conseils sur les besoins militaires, les capacités, les options et les conséquences. Les buts de la politique sont souvent exprimés en termes d'*objectifs*, qui peuvent être définis comme un énoncé ouvert de ce qu'on souhaite accomplir, sans

Alors que dans le passé, des approches unidirectionnelles ont été utilisées, comme la "stratégie militaire", la tendance croissante vise l'intégration de tous les instruments de pouvoir national aux niveaux stratégiques, opérationnels et même tactiques.

... une vaste compréhension des moyens stratégiques, en particulier de leur valeur concrète et de leur durabilité, est le facteur clé dans l'élaboration de stratégies viables et efficaces.

que soit quantifié ce qui doit être fait et sans facteur de temps en vue de la réalisation. En conséquence, il est souvent nécessaire d'avoir des *buts* plus clairement définis, plus décisifs et plus faciles à atteindre par rapport auxquels les instruments nationaux du pouvoir sont intégrés, dirigés et appliqués – ceux-ci sont connus sous le nom *d'objectifs nationaux*. Dans une approche de « l'ensemble du gouvernement », des objectifs nationaux peuvent s'avérer suffisants en tant qu'énoncés d'objectifs stratégiques. Toutefois, il peut être nécessaire de transposer les buts politiques en *objectifs stratégiques des FC* correspondant à l'emploi de la force. Ils peuvent être définis plus précisément comme une série de conditions ou de résultats.

Alors que dans le passé, des approches unidirectionnelles ont été utilisées, comme la « stratégie militaire », la tendance croissante vise l'intégration de tous les instruments du pouvoir national aux niveaux stratégiques, opérationnels et même tactiques. En conséquence, il s'avère plus utile et plus pratique de caractériser une stratégie en fonction d'une organisation, comme les FC, plutôt qu'en fonction d'un instrument ou d'une fonction du pouvoir national, comme les opérations militaires. Même si les objectifs stratégiques des FC étaient de nature essentiellement militaire, ils devraient intégrer d'autres instruments du pouvoir national et parfois refléter des objectifs d'alliance ou de coalition.

Les manières ou méthodes

Les *manières* d'emploi de la force peuvent être envisagées en fonction de trois horizons prévisionnels. Dans le court terme, les formes comprennent les décisions de type spécifique et la mission des forces qui doivent être engagées. Dans le moyen terme (de trois à cinq ans), les *manières* toucheront l'engagement potentiel de forces ou de ressources militaires dans une opération spécifique, une situation de crise, une force multinationale en attente ou un autre besoin. Au-delà de cinq ans, les *manières* sont fondées sur un cadre d'actions englobant les vastes rôles, tâches et priorités des FC. Le pouvoir de décisions en regard des *manières* de stratégie entre dans la réalité de la politique : les décisions sont prises par le Cabinet, encore que sur les conseils militaires du CEMD, avec l'aide d'un personnel stratégique, et des conseils politiques du SM, avec l'aide du SMA(Pol).

Il y a de nombreux exemples de *manières* ou *méthodes* de niveau stratégique qui seront souvent entreprises en tant que volet de l'effort multinational plus étendu. Un grand nombre d'options sont disponibles et pourraient comprendre la sélection de toute une variété d'approches, seules ou combinées à d'autres, comme entre autres :

- l'endiguement (l'approche globale occidentale tout au long de la guerre froide);
- la dissuasion (par l'utilisation d'options de dissuasion souples);
- la défense avancée (comme la présence des FC en Europe tout au long de la guerre froide);
- des opérations dans l'ensemble du spectre (comme nos opérations en cours en Afghanistan);
- des opérations de stabilisation (comme les nombreuses opérations de maintien de la paix et d'imposition de la paix qui ont eu lieu dans les années 1990);
- l'aide humanitaire (comme l'EICC et les ponts aériens de ravitaillement);
- l'appui à l'ONU, à l'OTAN et à la Coalition dans une variété de rôles et de positions (comme le leadership, la fourniture de fonctions et d'outils importants, ou la croissance individuelle);
- la vérification du contrôle des armements (comme nos activités actuelles en appui à l'OSCE, à l'OTAN et à l'ONU);
- la diplomatie de la défense (défense des droits, visites des ports maritimes, échanges entre petites unités, etc.);
- le développement des ressources d'une nation ou l'aide à la sécurité (comme le Programme d'aide à l'instruction militaire, l'Équipe consultative stratégique à Kaboul, l'Équipe de reconstruction provinciale à Kandahar, les programmes « former et équiper »).

Intégrer ces diverses options ainsi que les nombreuses activités qui s'y rattachent dans une structure cohérente, efficace et qui se renforce mutuellement en vue d'appuyer les objectifs nationaux et stratégiques dans une région donnée est une mesure complexe qui requiert une étude et une coordination minutieuses.

Cplc Danielle Bernier

Le Capt Alex Watson, un officier de coopération civilo-militaire (COCIM) affecté au 3 PPCLI, distribue des fournitures aux enfants d'une école du village de Quadzikariz, dans le cadre d'une visite d'aide humanitaire.

Les moyens ou ressources

Le niveau stratégique n'est pas différent des autres – à un certain point, tout est question de ressources, en commençant par l'argent : l'argent disponible aujourd'hui pour soutenir l'emploi des forces, mais, tout aussi important, l'argent qui a été dépensé il y a plusieurs années pour équiper, entraîner et soutenir les Forces armées d'aujourd'hui.

L'état de préparation stratégique, prescrit dans le Plan de la Défense, détermine les premiers *moyens* en vue de mener l'emploi de la force à court terme. Ceci comprend bien sûr les forces à haut niveau de préparation, comme la FOI 2, les navires de garde, l'EICC, les forces aériennes assignées au NORAD, les forces opérationnelles terrestres à haut niveau de préparation, et les forces à faible niveau de préparation, comme les forces régulières et les forces de réserve. La soutenabilité, qui est bien sûr tout aussi importante que l'état de préparation, s'étend parfois sur plusieurs années. Mais les *moyens* comprennent également d'autres actifs, dont :

- les attachés de défense du Canada;
- les représentants militaires nationaux;
- les effectifs de liaison;
- les établissements d'instruction et d'éducation des FC; et
- les diverses ententes avec des nations étrangères en vue de faciliter l'efficacité ou la disponibilité de certaines capacités et ressources, etc.

Historiquement, le Canada a également eu recours à la mobilisation nationale dans des périodes de grand danger à l'échelle internationale. De la même façon, dans des circonstances alarmantes, les diverses lois fédérales et provinciales sur le service d'urgence pourraient rendre accessibles plusieurs ressources en appui aux opérations nationales des FC. Enfin, une vaste compréhension des *moyens* stratégiques, en particulier de leur valeur concrète et de leur durabilité, est le facteur clé dans l'élaboration de stratégies viables et efficaces.

Des stratégies d'emploi de la force

Les résultats qui émergent de la prise en considération des *buts*, des *manières* et des *moyens* sont des stratégies prévues, intentionnelles ou émergentes d'emploi de la force. Elles soutiennent la stratégie globale et les processus de gestion stratégique du MDN/des FC et devraient porter sur les régions, en particulier là où il y a des préoccupations continuelles en matière de sécurité ou des conflits qui affectent les intérêts nationaux du Canada.

Au niveau du gouvernement du Canada (GC), les ministères responsables habituellement des stratégies impliquant le MDN sont le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ou Sécurité publique Canada, avec évidemment l'apport de commentaires de tous les autres ministères concernés. Du point de vue du MDN et des FC, la stratégie idéale du GC intègre donc un élément militaire cohérent et entièrement intégré. Sinon, il est alors pratique d'élaborer une Stratégie d'emploi de la force du MDN et des FC qui, malgré qu'elle soit d'une nature à prédominance militaire, intègre ou prend en considération des instruments pertinents du pouvoir national en appui à la politique déclarée du GC.

Étant donné la grande solidité de l'orientation politique, les stratégies d'emploi de la force des FC devraient de ce fait assurer un effort cohérent et à facettes multiples étendu sur plusieurs années et missions potentielles, une structure de la force et la participation des autres ministères. Parmi des exemples de situations où une stratégie est ou aurait dû être appropriée, nommons nos 15 ans d'efforts dans les Balkans et notre engagement continu en Afghanistan, de même que des intérêts permanents relatifs à la sécurité dans des régions comme l'Arctique et les Caraïbes. Idéalement, les stratégies d'emploi de la force devraient donc guider les *buts*, les *manières* et les *moyens* de participation du MDN/des FC dans une région en particulier pendant toute la durée d'un engagement ou d'un engagement prévu. Lorsqu'une décision du GC d'engager les FC n'est pas prévue immédiatement, des évaluations stratégiques forment la base d'une stratégie d'emploi de la force en déterminant la jonction entre les besoins régionaux relatifs à la sécurité et les intérêts nationaux, de même que les possibilités et les menaces présentées.

Dans l'emploi de la force de niveau stratégique, on prend en considération les priorités relatives, l'initiation, l'évolution et la fin des activités et des opérations. Les conditions de transition des FC sont utiles à cet égard étant donné qu'elles fournissent le point charnière en vue de l'établissement de la séquence des opérations et des activités ou d'un état de préparation militaire qui, combiné à d'autres instruments du pouvoir national, vise la politique d'état final et ses objectifs durables. Les conditions de transition peuvent marquer, par exemple, l'expansion, la conversion, la réduction ou la fin de la participation des Forces canadiennes à une opération nationale ou multinationale. Elles facilitent la prestation de conseils militaires stratégiques clairs au Gouvernement à propos de telles transitions.

L'emploi de la force de niveau stratégique constitue plus que des opérations courantes. Cela implique la mise en application de *moyens* militaires assignés en vue d'atteindre des objectifs spécifiques ou des résultats par des activités comme des opérations, la diplomatie de la défense et des activités unilatérales, bilatérales ou multilatérales de la défense. Les *buts*, *manières* et *moyens* stratégiques pris au sens large, combinés aux transitions entre des activités ou des opérations, garantiront le fait que le MDN et les FC peuvent aider à faire avancer les intérêts nationaux du Canada au moyen d'activités de défense cohérentes, efficaces et coordonnées.

Pour des renseignements sur l'organisation du Directeur – Plans continentaux, visitez : http://sjs.mil.ca/DGplans/continental/default_f.asp.

Le Colonel Pierre Lessard est Directeur – Plans continentaux dans l'organisation de l'État-major interarmées stratégique.

Lorsqu'une décision du GC d'engager les FC n'est pas prévue immédiatement, des évaluations stratégiques forment la base d'une stratégie d'emploi de la force en déterminant la jonction entre les besoins régionaux relatifs à la sécurité et les intérêts nationaux, de même que les possibilités et les menaces présentées.

UNE POUR LES FORCES CANADIENNES

« *Notre nouvelle structure de développement des forces a commencé à prendre forme. Les changements nous permettront d'assurer une cohérence à plus long terme dans la planification de la défense et d'établir un meilleur équilibre entre les perspectives de l'organisation centrale et celles des armées en matière de développement des forces. En fin de compte, tant cette cohérence que cet équilibre seront essentiels si nous voulons réussir à mettre en place une structure des forces qui est davantage en mesure de produire des effets unifiés et intégrés dans l'environnement stratégique émergent.* »

Général Rick Hillier, Chef d'état-major de la Défense

Dans le numéro de l'automne 2006 de ***bravo Défense***, on a donné aux lecteurs un aperçu de l'importante transformation survenue dans la structure de commandement et de contrôle des Forces canadiennes et les institutions de la Défense nationale qui sont conçues pour accroître notre capacité à exécuter nos principaux processus stratégiques et à améliorer notre efficacité opérationnelle. Le *Schéma de la stratégie du MDN et des FC* a également été présenté. Il soulignait les cinq processus fondamentaux de l'exécution stratégique, soit la stratégie ministérielle de la Défense, le développement des forces, la production des capacités, la mise sur pied d'une force et l'emploi de la force. Le présent article fera le point sur les importants progrès accomplis, particulièrement en ce qui concerne le développement des forces depuis la mise sur pied, en juin 2006, de l'organisation du Chef du développement des Forces (CDF), sous la direction du Vice-chef d'état-major de la Défense.

Qu'est-ce que le développement des forces et pourquoi est-ce si important?

Tout d'abord, vous vous demandez peut-être ce qu'est le développement des forces. Au niveau le plus fondamental, le développement des forces est simplement un effort pour mieux comprendre les influences du passé et pour prévoir les exigences de l'avenir, de sorte que le MDN et les FC puissent continuer à améliorer leurs capacités et demeurer pertinents, souples et efficaces dans les années à venir. Étant donné le rôle essentiel sur les plans de la stabilité et de la sécurité que le MDN et les FC jouent au nom du Gouvernement et de la population canadienne, le développement des forces est une entreprise cruciale.

Plus particulièrement, le développement des forces consiste en un processus global qui commence par la compréhension de l'*environnement de sécurité de l'avenir*. Il suppose l'élaboration et l'expérimentation de concepts innovateurs, ainsi que la planification et la gestion des capacités, ce qui mène en bout de ligne à la réalisation de nouveaux programmes et activités militaires. Le processus assure une approche plus cohérente de la conception des forces de l'avenir qui entraînera l'établissement de l'agencement optimal de capacités militaires pleinement interopérables et intégrées. De cette façon, le MDN et les FC seront en mesure de garantir au gouvernement du Canada la plus grande souplesse possible lorsqu'il s'agit de faire face aux enjeux de défense et de sécurité.

Pourquoi une nouvelle approche?

Par le passé, les Chefs d'état-major des armées (Force maritime, Armée de terre et Force aérienne), les Forces d'opérations

Le développement des forces consiste en un processus global qui commence par la compréhension de l'environnement de sécurité de l'avenir.

Le processus de développement des forces

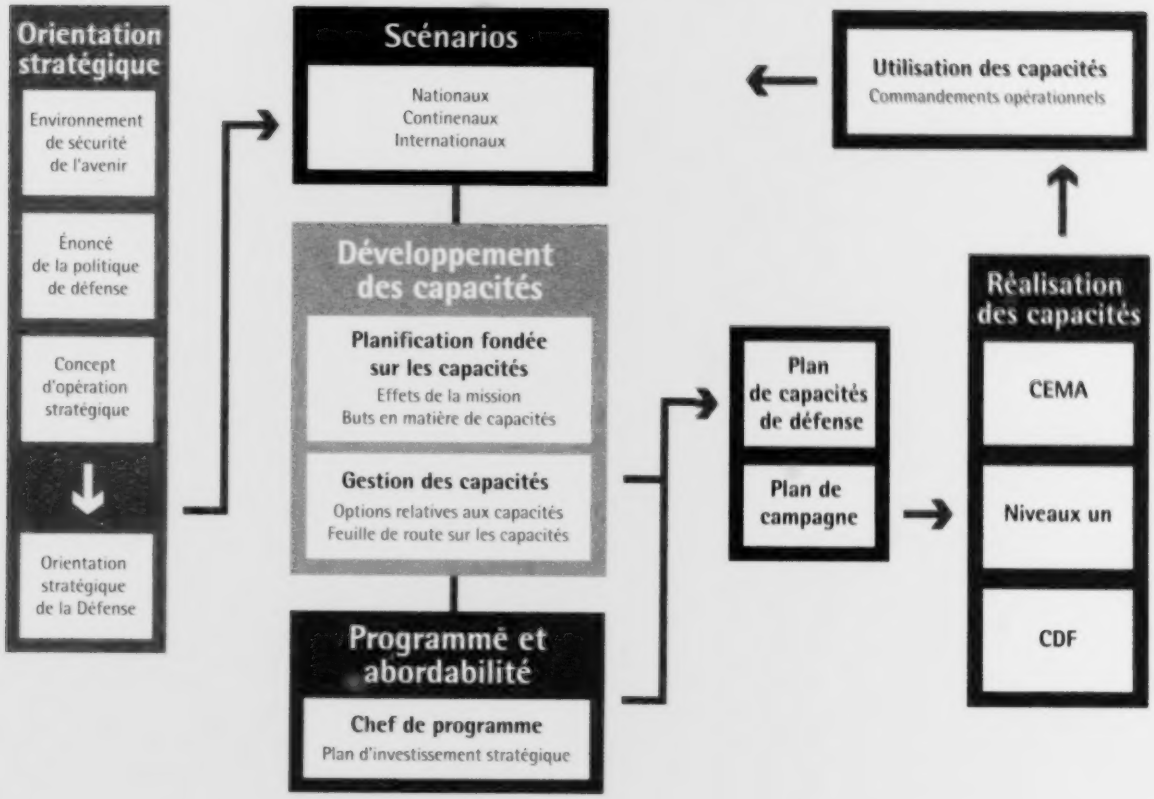


Figure 1

Il n'y a tout simplement pas suffisamment d'argent, malgré plusieurs augmentations budgétaires récentes, pour acquérir chacune des capacités requises.

Figure 2

spéciales et les Niveaux 1 fonctionnels avaient souvent tendance à réaliser isolément leurs activités de développement des forces. En raison de l'absence d'une autorité centralisée en matière de développement des forces au sein de l'ancienne structure du Quartier général, les activités de développement des forces dans l'ensemble des FC ne faisaient l'objet d'aucune restriction et il arrivait qu'elles aboutissent à la production de capacités non abordables, incompatibles et parfois déphasées par rapport aux impératifs opérationnels des FC et à l'environnement de sécurité. La nécessité de regrouper les éléments du développement des forces au sein du Ministère et des FC en un système cohérent découle également des défis créés par le nouvel environnement de sécurité et les menaces émergentes, que les services et les ministères n'ont pas la capacité de relever individuellement.

Un nouveau partenariat stratégique

Afin d'établir un processus de développement des forces plus intégré et plus efficace, on a mis sur pied l'organisation du CDF à titre d'autorité centralisée chargée de synchroniser les efforts des diverses collectivités de développement des forces. La nouvelle approche du CDF permet aux FC et au MDN de *concevoir*, *modéliser* et *planifier* les forces d'une façon beaucoup plus intégrée et efficace. S'appuyant sur un réseau étendu, le CDF s'efforce de créer un processus cohérent d'établissement des priorités en ce qui concerne les acquisitions et le soutien des capacités des FC. Son succès dépend aussi des liens étroits établis avec l'organisation du Chef de programme (C Prog), également mise sur pied sous la direction du Vice-chef d'état-major de la Défense en juin 2006. En collaborant avec le CDF, le C Prog garantit la *mise en œuvre et le perfectionnement* efficaces des options de développement des forces retenues qui découlent des travaux du CDF (voir la figure 2).

Exécution améliorée

Au cœur du nouveau processus de développement des forces du CDF, on trouve une solide méthodologie de *planification fondée sur les capacités* (PFC), qui permet de procéder à des analyses de mission dans le cadre de scénarios réalistes afin de déterminer les capacités qui seront nécessaires au MDN et aux FC dans l'avenir. Les options retenues sont perfectionnées par l'intermédiaire d'un *Conseil de développement des capacités* (CDC), présidé par le CDF, et au moyen d'importantes consultations à l'échelle du Ministère, dans le but de prendre les bonnes décisions en ce qui concerne l'acquisition de capacités et d'ainsi permettre aux FC de s'acquitter de leurs missions et de relever les défis de l'avenir.

Les ressources constituent un autre aspect important qui sous-tend l'adoption de la PFC. Il n'y a tout simplement pas suffisamment d'argent, malgré plusieurs augmentations budgétaires récentes, pour acquérir chacune des capacités requises. Par conséquent, la PFC aide la collectivité du développement des forces en permettant aux divers participants d'examiner différents scénarios et, au moyen de l'analyse et de la gestion des capacités, de recommander la meilleure voie à suivre. Essentiellement, cette façon de procéder donnera la possibilité au CDF d'élaborer une *feuille de route sur les capacités stratégiques* qui tiendra compte des problèmes de ressources et qui proposera le meilleur moyen de passer de notre ensemble de capacités actuel à celui dont nous aurons besoin dans l'avenir. Ce qui est plus important, les travaux du CDF permettront au Ministère et aux Forces canadiennes de communiquer tant à l'interne qu'à l'externe avec les organisations qui ont une influence sur leurs capacités de se préparer pour l'avenir.

La nouvelle équipe du CDF

La constitution et la fonction de la nouvelle équipe du CDF sont structurées de façon à permettre la pleine institutionnalisation de la méthodologie de la PFC. À l'approche de la fin de la première année d'existence du CDF, le personnel a atteint une telle capacité qu'il peut commencer à synchroniser les efforts des diverses collectivités de développement des forces en vue de l'établissement de capacités intégrées des FC. Bien que le CDF ait encore besoin de plus de puissance pour réaliser son plein potentiel, comme c'est le cas de nombreuses organisations nouvelles, d'importants progrès ont été accomplis au cours de la dernière année. On trouvera ci-dessous une brève description de la structure de la nouvelle organisation et de ses responsabilités. L'aperçu de haut niveau donné dans l'organigramme permettra aux intervenants ministériels de mieux interagir avec le personnel du CDF.

Le personnel du CDF comprend deux directeurs généraux et leurs directions respectives ainsi qu'une direction de la stratégie qui relève directement du CDF. Cette Direction de la stratégie est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'introduction graduelle des capacités et des documents fournissant une orientation pour les activités de développement des forces. Le personnel de cette direction travaille en étroite collaboration avec du personnel clé chargé de la politique au niveau ministériel afin de s'assurer que l'orientation stratégique s'harmonise avec la politique gouvernementale, ainsi qu'avec le C Prog afin d'optimiser la capacité financière du

Figure 2

spéciales et les Niveaux 1 fonctionnels avaient souvent tendance à réaliser isolément leurs activités de développement des forces. En raison de l'absence d'une autorité centralisée en matière de développement des forces au sein de l'ancienne structure du Quartier général, les activités de développement des forces dans l'ensemble des FC ne faisaient l'objet d'aucune restriction et il arrivait qu'elles aboutissent à la production de capacités non abordables, incompatibles et parfois déphasées par rapport aux impératifs opérationnels des FC et à l'environnement de sécurité. La nécessité de regrouper les éléments du développement des forces au sein du Ministère et des FC en un système cohérent découle également des défis créés par le nouvel environnement de sécurité et les menaces émergentes, que les services et les ministères n'ont pas la capacité de relever individuellement.

Un nouveau partenariat stratégique

Afin d'établir un processus de développement des forces plus intégré et plus efficace, on a mis sur pied l'organisation du CDF à titre d'autorité centralisée chargée de synchroniser les efforts des diverses collectivités de développement des forces. La nouvelle approche du CDF permet aux FC et au MDN de *concevoir*, *modeler* et *planifier* les forces d'une façon beaucoup plus intégrée et efficace. S'appuyant sur un réseau étendu, le CDF s'efforce de créer un processus cohérent d'établissement des priorités en ce qui concerne les acquisitions et le soutien des capacités des FC. Son succès dépend aussi des liens étroits établis avec l'organisation du Chef de programme (C Prog), également mise sur pied sous la direction du Vice-chef d'état-major de la Défense en juin 2006. En collaborant avec le CDF, le C Prog garantit la *mise en œuvre et le perfectionnement* efficaces des options de développement des forces retenues qui découlent des travaux du CDF (voir la figure 2).

Exécution améliorée

Au cœur du nouveau processus de développement des forces du CDF, on trouve une solide méthodologie de *planification fondée sur les capacités* (PFC), qui permet de procéder à des analyses de mission dans le cadre de scénarios réalistes afin de déterminer les capacités qui seront nécessaires au MDN et aux FC dans l'avenir. Les options retenues sont perfectionnées par l'intermédiaire d'un *Conseil de développement des capacités* (CDC), présidé par le CDF, et au moyen d'importantes consultations à l'échelle du Ministère, dans le but de prendre les bonnes décisions en ce qui concerne l'acquisition de capacités et d'ainsi permettre aux FC de s'acquitter de leurs missions et de relever les défis de l'avenir.

Les ressources constituent un autre aspect important qui sous-tend l'adoption de la PFC. Il n'y a tout simplement pas suffisamment d'argent, malgré plusieurs augmentations budgétaires récentes, pour acquérir chacune des capacités requises. Par conséquent, la PFC aide la collectivité du développement des forces en permettant aux divers participants d'examiner différents scénarios et, au moyen de l'analyse et de la gestion des capacités, de recommander la meilleure voie à suivre. Essentiellement, cette façon de procéder donnera la possibilité au CDF d'élaborer une *feuille de route sur les capacités stratégiques* qui tiendra compte des problèmes de ressources et qui proposera le meilleur moyen de passer de notre ensemble de capacités actuel à celui dont nous aurons besoin dans l'avenir. Ce qui est plus important, les travaux du CDF permettront au Ministère et aux Forces canadiennes de communiquer tant à l'interne qu'à l'externe avec les organisations qui ont une influence sur leurs capacités de se préparer pour l'avenir.

La nouvelle équipe du CDF

La constitution et la fonction de la nouvelle équipe du CDF sont structurées de façon à permettre la pleine institutionnalisation de la méthodologie de la PFC. À l'approche de la fin de la première année d'existence du CDF, le personnel a atteint une telle capacité qu'il peut commencer à synchroniser les efforts des diverses collectivités de développement des forces en vue de l'établissement de capacités intégrées des FC. Bien que le CDF ait encore besoin de plus de puissance pour réaliser son plein potentiel, comme c'est le cas de nombreuses organisations nouvelles, d'importants progrès ont été accomplis au cours de la dernière année. On trouvera ci-dessous une brève description de la structure de la nouvelle organisation et de ses responsabilités. L'aperçu de haut niveau donné dans l'organigramme permettra aux intervenants ministériels de mieux interagir avec le personnel du CDF.

Le personnel du CDF comprend deux directeurs généraux et leurs directions respectives ainsi qu'une direction de la stratégie qui relève directement du CDF. Cette Direction de la stratégie est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'introduction graduelle des capacités et des documents fournissant une orientation pour les activités de développement des forces. Le personnel de cette direction travaille en étroite collaboration avec du personnel clé chargé de la politique au niveau ministériel afin de s'assurer que l'orientation stratégique s'harmonise avec la politique gouvernementale, ainsi qu'avec le C Prog afin d'optimiser la capacité financière du

Le CDF contribue au développement des forces d'un ministère et d'une force qui sont pertinents sur le plan stratégique, souples sur le plan opérationnel et décisifs sur le plan tactique.

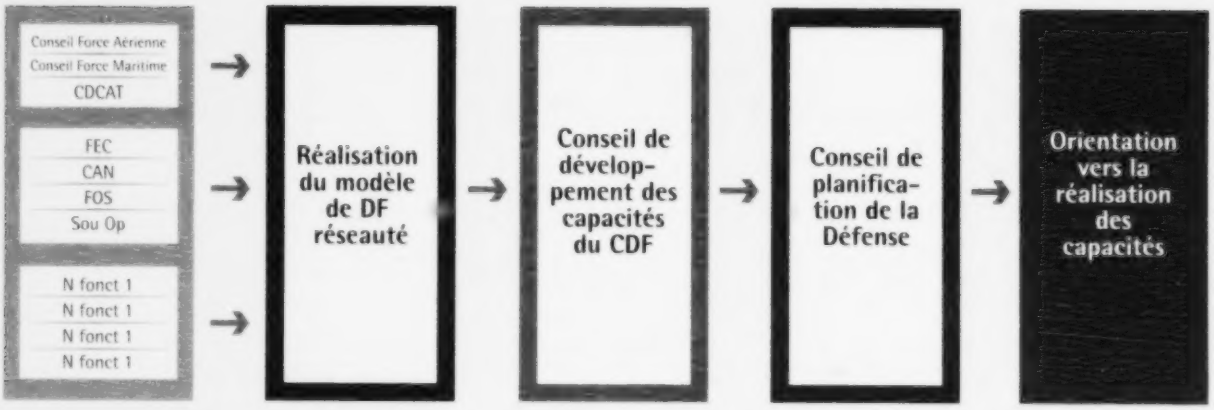


Figure 3 - Réseautage d'intervenants dans la gouvernance de développement des forces du CDF

MDN et des FC. De cette façon, le CDF est à la fois en mesure de produire une directive stratégique de développement des forces et d'en superviser la mise en œuvre.

Directeur général – Analyse du développement des forces (DGADF)

Le DGADF est chargé des premières étapes clés du processus de développement des forces. Cette organisation fournit un aperçu cohérent de l'environnement de sécurité de l'avenir en effectuant des analyses des questions de sécurité, des tendances opérationnelles militaires et des nouveautés en matière de sciences et de technologie. Le personnel procède aussi à l'élaboration et l'expérimentation de concepts interarmées sous les auspices du Centre d'expérimentation des Forces canadiennes (CEFC). Dans l'avenir, le CEFC deviendra graduellement une organisation élargie, qui sera désignée sous le nom de Centre de guerre des FC (CGFC), et fournira une orientation stratégique et des politiques visant à accroître la collaboration et à renforcer les liens entre les centres de guerre de la Force maritime, de l'Armée de terre et de la Force aérienne.

Directeur général – Développement des capacités (DG Dév C)

L'autre division du CDF utilise les produits conceptuels et cognitifs fournis par le personnel du DGADF pour perfectionner les options relatives aux capacités que le MDN et les FC doivent faire progresser. Les équipes de planification procèdent à l'analyse de mission de nombreux scénarios réalistes et fixent des buts que le MDN et les FC devraient s'efforcer d'atteindre lorsqu'ils mettent au point de nouvelles capacités. Une autre équipe est chargée de prendre ces résultats, d'examiner les options possibles pour atteindre ces buts, puis de gérer le lancement de nouveaux programmes pertinents et convenables. Ce qui est plus important, les membres du personnel responsable de la gestion des capacités doivent produire la *feuille de route sur les capacités stratégiques* afin de maintenir une approche de planification à long terme cohérente en ce qui a trait au développement des capacités. Ainsi, étant donné son rôle pour ce qui est de modeler la force de l'avenir, la gestion des capacités est le pivot du CDF. Une troisième direction se concentre à la fois sur le développement et la production de capacités intégrées de forces interarmées dans les domaines du commandement et du contrôle (C4ISR), de la défense chimique/biologique/radiologique et nucléaire (CBRN), ainsi que de l'espace, de l'interopérabilité et des véhicules aériens sans pilote (UAV). Cette Direction vise à mettre au point et/ou à améliorer les capacités qui fonctionnent au niveau

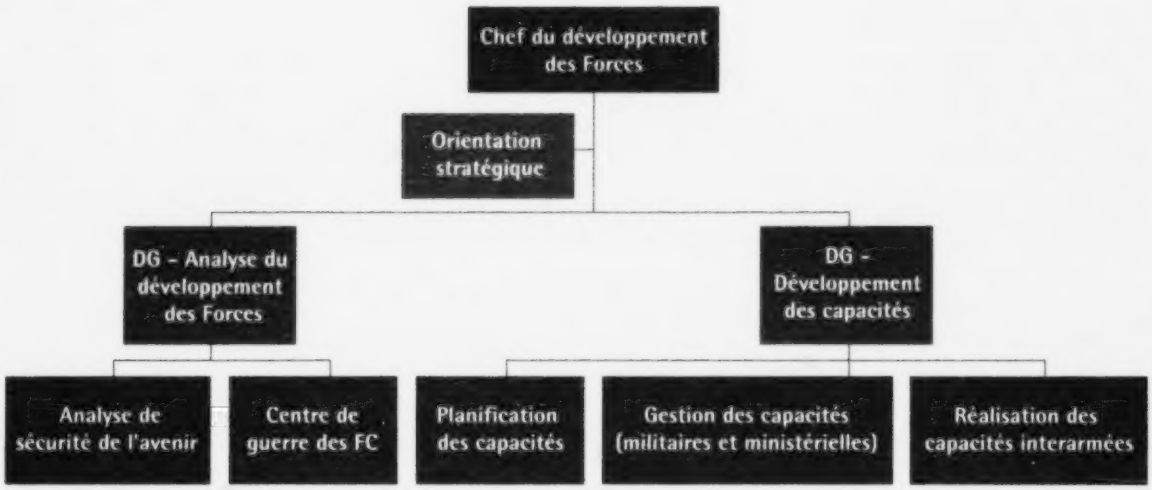

Chef du développement des Forces
Orientation stratégique
DG - Analyse du développement des Forces
DG - Développement des capacités
Analyse de sécurité de l'avenir
Centre de guerre des FC
Planification des capacités
Gestion des capacités (militaires et ministérielles)
Réalisation des capacités interarmées

Figure 4 - Organigramme du Chef du développement des Forces

stratégique/national, lesquelles influent toutes sur les opérations des FC à tous les niveaux.

Développement des forces intégrées et efficaces par l'entremise du CDF

En résumé, dans le cadre de la transformation du MDN et des FC, le CDF introduit un processus intégré de développement des forces qui permettra d'établir un meilleur équilibre entre les activités de développement des forces au niveau central et celles au niveau des armées. Cela favorisera une planification stratégique à long terme des forces plus cohérente au sein du MDN et des FC. Les discussions sur les capacités seront alors mieux ancrées dans le contexte d'un Programme de la Défense global abordable. Bref, le CDF contribue au développement des forces d'un ministère et d'une force qui sont pertinents sur le plan stratégique, souples sur le plan opérationnel et décisifs sur le plan tactique.

Enfin, il est important de souligner de nouveau que, grâce aux efforts de synchronisation interne du CDF, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes seront en mesure d'améliorer leurs communications avec le Gouvernement et les organisations externes. La réalisation des activités prévues mènera à l'élaboration d'une approche cohérente de développement des forces qui permettra en fin de compte au MDN et aux FC de continuer à croître et à se moderniser afin de satisfaire aux exigences canadiennes en matière de sécurité, tant sur la scène nationale qu'internationale.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le Chef - Développement des forces, consultez : http://vcds.mil.ca/cfd/intro_f.asp ou http://www.vcds.forces.gc.ca/cfd/intro_f.asp.

Le Capf Ian Wood fait partie de l'organisation du Directeur - Gestion de la capacité militaire.

La réalisation des activités prévues mènera à l'élaboration d'une approche cohérente de développement des forces qui permettra en fin de compte au MDN et aux FC de continuer à croître et à se moderniser.

décide-t-on —

une nouvelle structure de gouvernance

Par le Lieutenant-colonel Jim Uchiyama et Robert (Bob) Beaudoin

Gouvernance – Processus et structures dans le cadre desquels le pouvoir décisionnel est exercé, par exemple, une structure de gouvernance efficace garantit que des personnes ou des groupes de personnes sont chargés d'établir les orientations stratégiques et les priorités, de prendre des décisions en matière de placement, de réaffecter les ressources et de concevoir des programmes.

Secrétariat du Conseil du Trésor

Cet article est un suivi à celui qui a paru dans l'édition Automne 2006, de ***bravo Defence***. Au sein du QGDN et des Forces canadiennes, la « gouvernance stratégique » désigne les structures et les processus servant à la prise de décisions aux plus hauts échelons. Plus précisément, il s'agit de cinq décideurs principaux : le Sous-ministre (SM), le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD), le Chef du développement des Forces (CFD) et le Chef de programme (C Prog).

Divers comités appuient ces décideurs en fournissant une tribune pour la consultation et les conseils. Ces comités, ainsi que les personnes responsables de l'établissement des processus de gouvernance, sont décrits dans le prochain dépliant.

Contexte

Le dernier élément de la structure de gouvernance a été appliqué lors de la mise sur pied du Conseil de planification de la Défense en janvier 2007. Cette structure illustre les changements philosophiques et organisationnels apportés par la transformation des FC dès le début de 2005. Par exemple, les quatre nouveaux commandants des opérations et le Directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique (DEM EMIS) devaient être intégrés à la structure de gouvernance stratégique. Le Conseil des commandants a donc été créé.

En outre, en vue de rendre la structure de gouvernance plus souple et mieux adaptée à la charge de travail imposée aux chefs de groupes (niveaux 1) par le travail lié au comité, les responsabilités du VCEMD ont été déléguées au CDF et au C Prog. Le Conseil de planification de la Défense, présidé par le VCEMD, a été mis sur pied afin de remplacer le Comité des capacités interarmées requises (CCIR); le CDF a été nommé président du nouveau Conseil de développement des capacités (CDC) et le C Prog a reçu le mandat de présider le Conseil de gestion du programme (CGP).

Principes

Les principes de la création de la nouvelle structure de gouvernance stratégique et de ses comités sont les suivants :

- **Aider** les décideurs à prendre des décisions éclairées et transparentes, et à assurer une orientation cohérente dans des situations courantes et de crises;

Cette structure illustre les changements philosophiques et organisationnels apportés par la transformation des FC dès le début de 2005.

- **Cadrer** avec le mandat de la primauté des opérations des FC et du MDN;
- **Veiller à ce que** les autorités et les responsabilités des résultats soient explicites, mesurables et bien comprises par tous;
- **Fournir** aux autorités les ressources, les structures et l'information nécessaires à l'atteinte des résultats souhaités;
- **S'assurer** que le risque lié à l'adoption d'une solution donnée est compris et géré;
- **Se conformer** aux obligations prévues par la loi et aux programmes autorisés du GC;
- **Être assez souples** pour gérer la transformation continue des FC et du MDN;
- **Refléter** les normes d'éthique et les valeurs énoncées.

Cinq décideurs de la haute direction et douze comités et conseils sont au centre du nouveau modèle. De plus, un certain nombre de comités de surveillance fonctionnels sont harmonisés au processus de gouvernance stratégique et en favorise l'utilisation.

Le modèle de gouvernance stratégique est décrit plus en détail dans le dépliant ci-joint, et il repose sur plusieurs concepts clés :

- L'autorité, la responsabilité et l'imputabilité sont attribuées aux personnes, et non aux comités et conseils;
- L'autorité devrait être exercée au plus bas niveau possible, et ce, en fonction de l'intention perçue de l'autorité supérieure;
- Les structures et processus de gouvernance ont pour objet de répondre aux besoins des décideurs, et non l'inverse;
- Alors que des consultations et des discussions approfondies sont primordiales avant la prise de décision, il n'est pas obligatoire ou toujours possible d'en arriver à un consensus;
- Le risque est inhérent à toute prise de décision, et la responsabilité d'en répondre revient aux décideurs. La structure et les processus de gouvernance ont comme seul objectif de cerner, et possiblement d'atténuer, le risque, et non de l'éliminer; et
- Les conseils, les comités et les réunions offrent au décideur un cadre formel pour la consultation de ses principaux conseillers et pour la consignation, la diffusion et le suivi de ses décisions.

La nouvelle directive et des renseignements supplémentaires seront bientôt disponibles sur le site Web du D Gest Strat D au : http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/intro_f.asp

Le Lieutenant-colonel Jim Uchiyama est Chef de section – Gouvernance et R.(Bob) Beaudoin est Chef de section – Communications et Directeur de la rédaction de bravo Défense au sein de l'organisation du Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense.

Cinq décideurs de la haute direction et douze comités et conseils sont au centre du nouveau modèle.

Défense nationale | National Defence

GOUVERNANCE STRATÉGIQUE
au sein du MDN et des FC

BPR : Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D)

SIGNIFICATION DE LA « GOUVERNANCE STRATÉGIQUE »

Au sein du QGDN et des Forces canadiennes, la « gouvernance stratégique » désigne les structures et les processus servant à la prise de décisions aux plus hauts échelons. Plus précisément, il s'agit de cinq décideurs principaux : le Sous-ministre (SM), le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD), le Chef du développement des Forces (CFD) et le Chef de programme (C Prog).

Divers comités appuient ces décideurs en fournissant une tribune pour la consultation et les conseils. Ces comités, ainsi que les personnes responsables de l'établissement des processus de gouvernance, sont décrits dans la présente brochure.

CONTEXTE

Le dernier élément de la structure de gouvernance a été appliqué lors de la mise sur pied du Conseil de planification de la Défense en janvier 2007. Cette structure illustre les changements philosophiques et organisationnels apportés par la transformation des FC dès le début de 2005. Par exemple, les quatre nouveaux commandants des opérations et le Directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique (DEM EMIS) devaient être intégrés à la structure de gouvernance stratégique. Le Conseil des commandants a donc été créé.

En outre, en vue de rendre la structure de gouvernance plus souple et mieux adaptée à la charge de travail imposée aux chefs de groupes (niveaux 1) par le travail lié au comité, les responsabilités du VCEMD ont été déléguées au CDF et au C Prog. Le Conseil de planification de la Défense présidé par le VCEMD a été mis sur pied afin de remplacer le Comité des capacités interarmées requises (CCIR); le CDF a été nommé président du nouveau Conseil de développement des capacités (CDC) et le C Prog a reçu le mandat de présider le Conseil de gestion du programme (CGP).

PRINCIPES

Les principes de la création de la nouvelle structure de gouvernance stratégique et de ses comités sont les suivants :

Aider les décideurs à prendre des décisions éclairées et transparentes, et à assurer une orientation cohérente dans des situations courantes et de crises.

Cadrer avec le mandat de la primauté des opérations des FC et du MDN;

Veiller à ce que les autorités et les responsabilités des résultats soient explicites, mesurables et bien comprises par tous;

Fournir aux autorités les ressources, les structures et l'information nécessaires à l'atteinte des résultats souhaités;

S'assurer que le risque lié à l'adoption d'une solution donnée est compris et géré;

Se conformer aux obligations prévues par la loi et aux programmes autorisés du GC.

Être assez souples pour gérer la transformation continue des FC et du MDN;

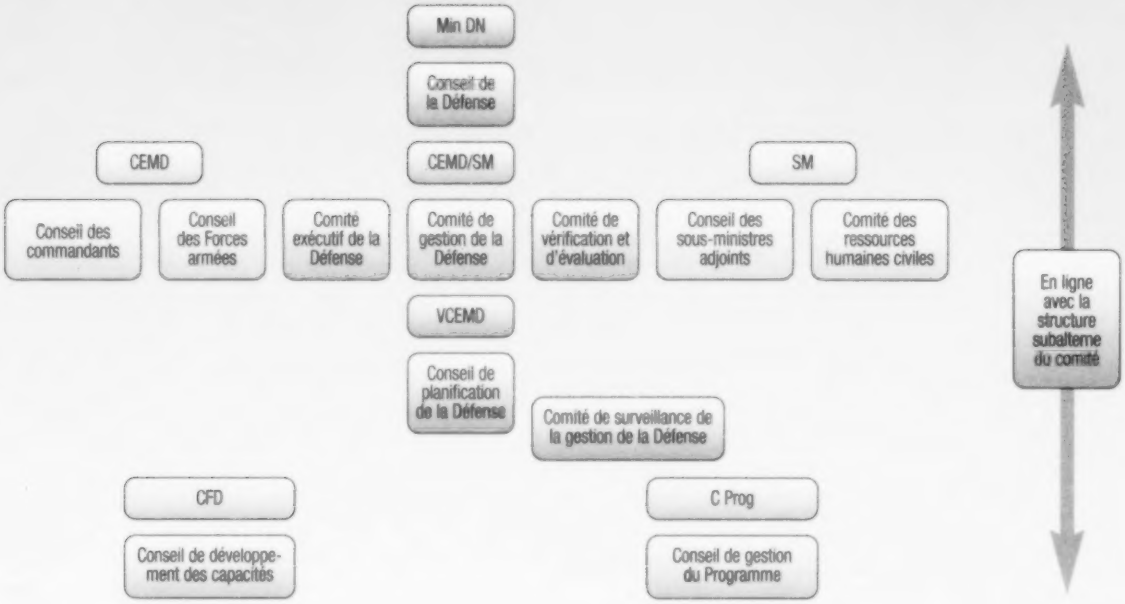
Refléter les normes d'éthique et les valeurs énoncées.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Les douze comités de la structure de gouvernance stratégique sont décrits comme suit :

Le Conseil de la Défense (CD)
Le CD est le corps consultatif supérieur au sein du ministère de la Défense nationale (MDN). Il fournit un forum pour l'examen périodique des activités du MDN et des FC et informe le ministre de la Défense nationale (min DN) sur les questions émergentes auxquelles font face le MDN et les FC.

Canada



Comité de gestion de la Défense (CGD)
Le CGD aide le SM et le CEMD à prendre des décisions et les conseille à l'égard des questions relatives à la politique de la Défense, à l'orientation stratégique et à l'efficacité de la gestion globale du Ministère. Les membres sont tous des N1.
Secrétariat : Secrétariat QGDN

Comité exécutif de la Défense (CED)
Le CVE renforce l'indépendance, l'efficacité et la responsabilité des fonctions de vérification et d'évaluation interne du Ministère. Les membres sont de N1 choisis.
Secrétariat : CS Ex

Comité de vérification et d'évaluation (CVE)
Le CVE renforce l'indépendance, l'efficacité et la responsabilité des fonctions de vérification et d'évaluation interne du Ministère. Les membres sont de N1 choisis.
Secrétariat : CS Ex

Conseil des SMA
Le Conseil des SMA aide le SM à prendre des décisions et lui donne des conseils à l'égard des dossiers d'importance stratégique intéressant le Ministère et l'ensemble du gouvernement. Les membres sont les SMA.

Comité des ressources humaines civiles (CRHC)
Le CRHC représente l'organisme décisionnel et de direction du SM en matière de ressources humaines civiles. Les membres sont les N1.
Secrétariat : CEM SMA(RH-Civ)

Conseil des Forces armées (CFA)
Le CFA est l'organisme au sein duquel le CEMD discute des questions institutionnelles stratégiques et des politiques à l'égard du personnel des FC. Les membres sont les chefs d'état-major d'armée, le CPM et le DEM EMIS.
Secrétariat : Secrétariat QGDN

Conseil des commandants (CC)
Le CC se penche sur les enjeux stratégiques des FC qui touchent l'interface de la mise sur pied d'une force et l'emploi de la force ainsi que les questions d'importance aux opérations stratégiques. Les membres sont les commandants opérationnels et les chefs d'état-major d'armée.
Secrétariat : Secrétariat QGDN

Conseil de planification de la Défense (CPD)
Le CPD aide le VCEMD à prendre des décisions et le conseille en matière de surveillance et d'élaboration du Plan de la Défense. Les membres sont tous les N1.
Secrétariat : Secrétariat QGDN

Comité de surveillance de la gestion de la Défense (CSGD)
Le CSGD aide le VCEMD à résoudre les questions interfonctionnelles émergentes et les défis de nature transactionnelle. Les membres sont les représentants adjoints des N1.
Secrétariat : Secrétariat QGDN

Conseil de développement des capacités (CDC)
Le CDC aide le CDF à prendre des décisions, à donner des directives et des conseils, ainsi qu'à faire des recommandations en matière de développement des forces. Les membres viennent des organisations à travers le QGDN et des commandements opérationnels.
Secrétariat : Conseiller spécial CDF

Conseil de gestion du Programme (CGP)
Le CGP aide le C Prog à prendre des décisions et lui donne des conseils en matière de la mise en œuvre du Programme de la Défense. Les membres sont des représentants adjoints des organisations de N1.
Secrétariat : DPFCP

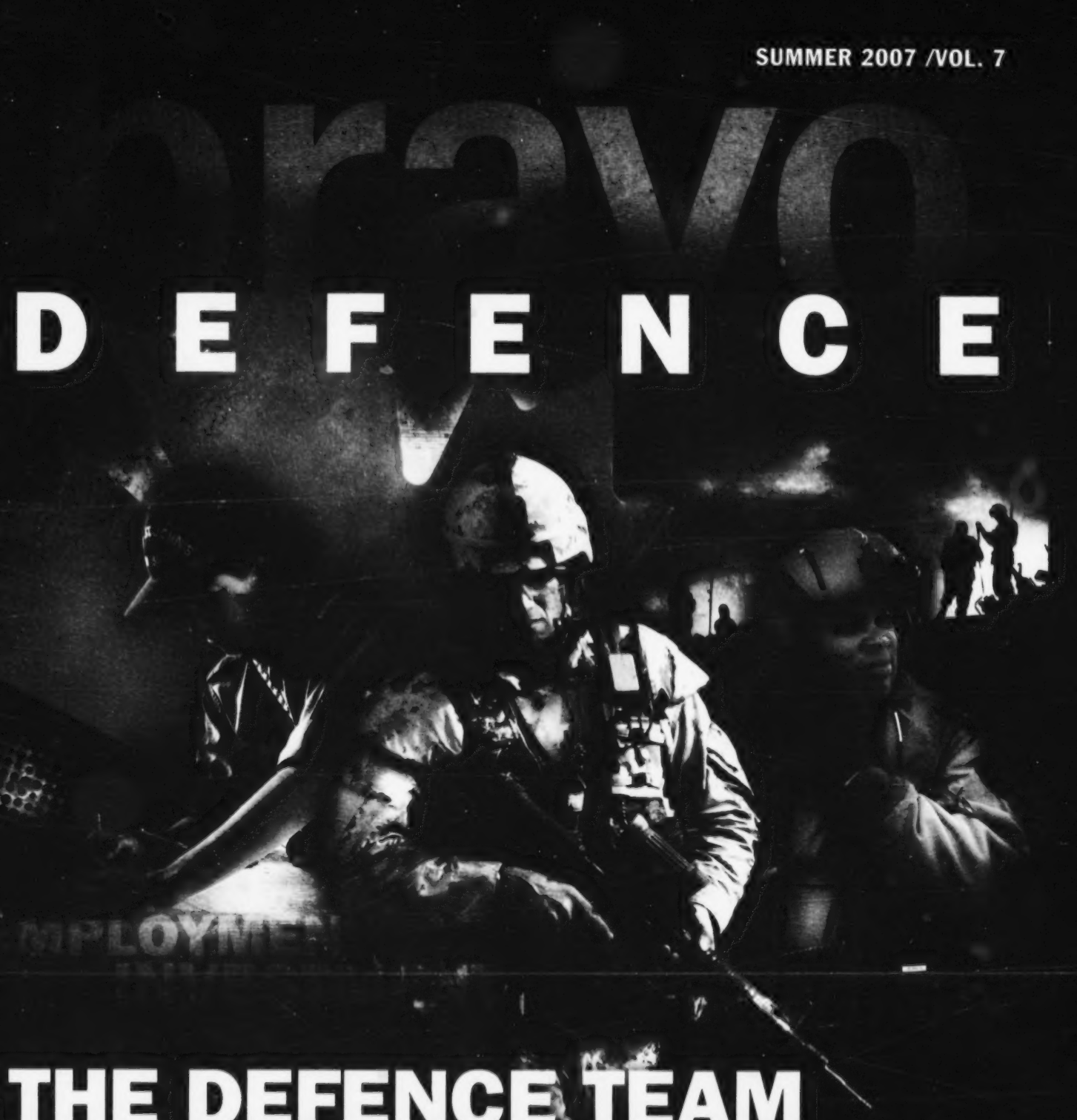
PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Le Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) aide les décideurs en matière de stratégie à élaborer et à mettre en œuvre la structure et les processus de la gouvernance stratégique. De plus, le président de chaque comité ou conseil, soutenu par un secrétariat lui étant affecté, établit les processus de gouvernance propres à son comité.

Pour plus de détails,
contactez D Gest Strat D 2.

SUMMER 2007 /VOL. 7

DEFENCE



THE DEFENCE TEAM

National Defence / Défense nationale

Canada

MESSAGE BY LIEUTENANT-GENERAL WALTER NATYNCZYK, VICE CHIEF OF THE DEFENCE STAFF

LGen Walter Natynczyk, VCDS.

In my capacity as Vice Chief of the Defence Staff, and before that as the Chief of Transformation, these past two years have been exciting for the Department. While the Department and the Canadian Forces (CF) are used to adapting to change, together we have lived what is certainly one of the most significant transformations in our history as we created and implemented a new operational structure as well as a new governance model. The creation of four new commands and the new Strategic Joint Staff are some of the more visible changes.

The transformation began with the creation of the CDS Action Teams, then the Transformation Steering Group that allowed the whole of the organization to help shape the future of the Department and the CF. It has been my privilege to participate in the development and introduction of many changes in our Department and the CF. I believe that the pieces are now in place to ensure our success as we move forward.

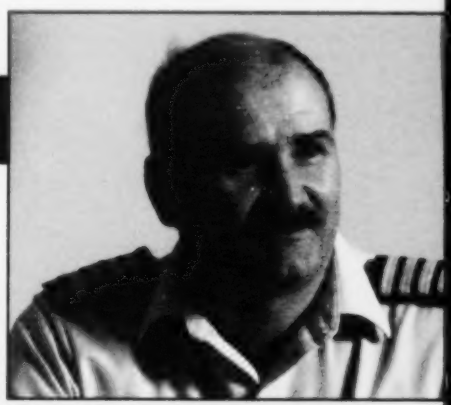
The tempo of operations around the world has continued unabated and our soldiers, sailors and air men and women continue to contribute to security and nation-building in many missions overseas, including our significant commitment of people and materiel to Afghanistan. This, combined with the impact of the introduction of new equipment, at the same time as we restructure the CF and the Department, has caused us to examine better ways of dealing effectively with concurrent change. Achieving operational success is contingent on addressing a number of interrelated priorities, including enhancing force protection and generating, supporting and sustaining operational forces.

In the last edition of ***bravo Defence***, I stated that as we move forward with the transformation and alignment in DND/CF, there are two constants: change and communication. The changes continue and ***bravo Defence*** provides a forum to provide you with information related to many of the activities that are ongoing. This issue discusses a number of topics, including force generation, force development, recruitment and a number of other important subjects that have an impact on the future of DND/CF.

The CF will continue to transform its structure, processes and capabilities to ensure enhanced relevance, responsiveness and effectiveness at home and abroad, today and in the future. In all of this, we must never forget that we serve a vital mission for Canada and for all Canadians with a combined team of military and civilian professionals.

LGen Walter J. Natynczyk, CMM, MSC, CD, has been the Vice Chief of the Defence Staff since 28 June 2006.

MESSAGE BY COLONEL GREG BURT, DIRECTOR DEFENCE STRATEGY MANAGEMENT



Col Greg Burt, Director Defence Strategy Management from January 2006 to June 2007.

The last issue of ***bravo Defence*** was called The Art and Discipline of Strategy Management and focused on the several elements relating to the management and execution of the Defence Strategy. Our aim was to allow for a better understanding of the Defence Strategy as well as provide tools for its effective implementation. A general overview of the five core processes, or strategic themes, within DND/CF was also provided. These are: Defence Strategy, Force Development, Capability Production, Force Generation and Force Employment.

This edition deals with some of the impacts of the CF transformation through a discussion of the themes listed above. In accordance with the DDSM mandate, it helps foster sound management practices in Defence and helps facilitate the description of the Strategy. Through the articles, you, the reader, will gain a better appreciation of the impact that the CF transformation is having on the Department and the Canadian Forces, including the many changes that have occurred. Each of the three environments addresses the issue of force employment and the activities that are currently underway. Other articles focus on the many changes and activities that have occurred in the recruiting group and the changes they have instituted to meet the requirements of a growing military force. ADM(HR-Civ) provides an update on the efforts to modernize the civilian personnel structure in order to meet departmental needs. A short article concerning the new governance structure is included along with a foldout that can be removed for easy reference. An overview of the changing departmental investment plan is also provided. It gives a better understanding of the changes taking place in the strategic planning process. Both the new Chief of Force Development and the Strategic Joint Staff have contributed articles addressing critical areas such as strategic level force employment and the new responsibilities and impacts of the new structure.

We hope you enjoy this issue, we look forward to hearing your comments and invite you to submit suggestions for future topics.

Courses on The Way Ahead – Strategy Management

A one-day session designed to provide Executives with an overview. A three-day programme for strategy management practitioners. For further information contact Sandra Purcell, DDSM 3.

BRAVO DEFENCE 2007

EXECUTIVE EDITOR:
R. (Bob) Beaudoin

EDITOR-IN-CHIEF:
Denise Laframboise

ASSOCIATE EDITOR:
Diane Cloutier

PROOFREADER:
Maj Leo Regimbal

CONTRIBUTING WRITERS:
LGen Walter Natynczyk, Shirley Siegel, Col Greg Burt, Capt(N) Peter Avis, Col Pierre Lessard, Cdr Ian Wood, LCol Kevin Whale, LCol Jim Uchiyama, Maj Julien Richard, Maj Laurie Kannegiesser, Jim Harris, Darlene Blakeley, R. (Bob) Beaudoin

We welcome your comments and feedback!

Requests for additional copies can be sent to:

Director Defence Strategy Management (DDSM) – Communications
11 CNB, National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, ON K1A 0K2

EMAIL:
bravo@forces.gc.ca

INTRANET:
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/bravo/intro_e.asp

INTERNET:
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/intro_e.asp

PHOTOGRAPHY:
We would like to express our thanks to: Teckles Photography Inc., The Boeing Company, Combat Camera and various imaging sections of the CF.

ART DIRECTION:
ADM(PA) DPAPS CS07-0117

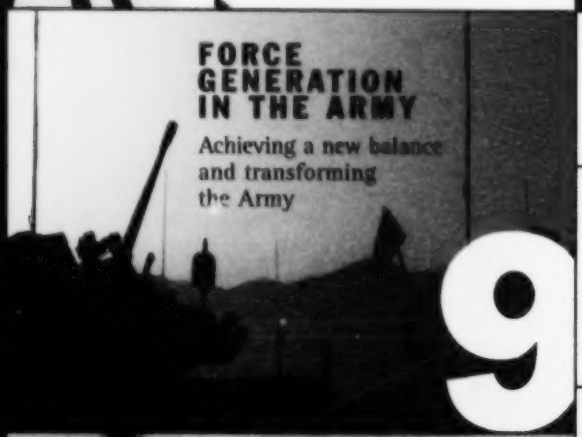
ISBN 1705-902X
NDID # A-JS-007-000/JP-001

2008-03182/

bravo DEFENCE Contents

THE GLUE AT THE TOP OF THE CF – THE STRATEGIC JOINT STAFF:
A new way to manage Defence
4

18
RECRUITING OUR FUTURE - A SOLID FOUNDATION
A new approach to recruiting



FORCE GENERATION IN THE ARMY
Achieving a new balance and transforming the Army
9

CANADA'S NAVY: CONNECTING THE PAST, PRESENT AND FUTURE
Adapting Canada's Navy to meet the changing environment
12

GENERATING CANADIAN FORCES AEROSPACE POWER
Building the right mix of aerospace capabilities
15

7 **INVESTMENT PLANNING – A NEW LOOK FOR DEFENCE PLANNING**
Restructuring the Defence Plan

21 **"TO BE SIMPLY THE BEST – RISING TO MEET THE CHALLENGE"**
Ms Shirley Siegel, ADM (HR-Civ), discusses HR

25 **STRATEGIC LEVEL FORCE EMPLOYMENT**
Achieving Canada's objectives

28 **A NEW APPROACH FOR THE CANADIAN FORCES**
The crucial undertaking of Force Development across the CF

33 **HOW WE DECIDE**
A New Governance Structure

EDITORIAL STAFF:
(Left) R. (Bob) Beaudoin, Executive Editor, (Centre) Denise Laframboise, Editor-in-Chief, and (Right) Diane Cloutier, Associate Editor.

THE GLUE
AT THE TOP OF THE CF

By Captain(N) Peter Avis

A New Dynamic for the CF

The Strategic Joint Staff (SJS) was stood up on 1 February 2006, at which time RAdm Dan Murphy assumed the reins of this new and exciting organization as the Director of Staff (DOS), an organization that could well be the most potentially transformational unit of the new CF/DND order. As he said when the organization was created:

"I have no doubt that this is a stimulating, challenging and rewarding environment in which to work, learn and grow. We may be small but we serve an essential function and act as the right hand, or more appropriately, the right "ear" of the Chief of the Defence Staff (CDS)."

RAdm Dan Murphy – DOS SJS

At the same time, four new Operations Commands (Canada Command, Canadian Expeditionary Force Command, Special Operations Forces Command, and Operations Support Command) were created to help pave the way as the CF moved into a stimulating new operational era. During this same period, the separation of *Force Generation and Force Employment* and of the strategic and operation levels were initiated. Command centricity and the primacy of operations have become the new mantras for Canada's modern military forces.

Although there were many valid reasons to justify such a significant change in CF/DND, it is primarily the global growth of asymmetric threats, such as international terrorism, which has drawn Canada and its military into a new operational space that is significantly different from the fifty years of international and domestic security that preceded it. Canada now operates on two primary fronts: the traditional international deployed front focused on 'setting things right' and the new domestic supportive front where real, modern hazards and threats have changed the battlespace. CF/DND, together with all the other security-based government departments, have had to adapt to this new and far more complex reality.

Role of the Strategic Joint Staff

SJS is responsible for the strategic portion of mandate of the former Deputy Chief of Defence Staff. It reports directly to the Chief of the Defence Staff (CDS). In so doing, the organization directly serves the CDS, as well as other top decision-makers both inside and outside Defence (Deputy Minister, Minister, Privy Council Office, Parliamentary Committees, and on occasion the Prime Minister). SJS directly provides situational awareness, strategic assessment, decision support, as well as the promulgation of the CDS's strategic direction. SJS therefore has two key roles. The first is to provide timely and effective military analysis and decision support to the CDS as the principal military advisor to the Government of Canada. As the CDS said during his inaugural address to SJS: "I want to be in a position to say to Government, as part of a whole of government approach, 'here are the advantages and disadvantages of options involving the CF'." The second SJS role is to enable the CDS's planning, initiation, direction, synchronization and control of operations at the strategic level. For this role, SJS is, again in the words of the CDS: "... the oil that allows me to do that."

Structure of the organization

SJS falls into three broad organizational structures best described as Operations, Plans, and Requirements.

The great challenge for SJS in this time of transformation is to push out from the traditional focus on situational awareness for current operations to the much more demanding and obscure awareness of future force employment possibilities for the Canadian military in a changing world.

Current Operations Map

Don't, however, let this deceive you into thinking that SJS is simply a staff cell for the CDS. To meet its extensive mandate, SJS has extended its reach into many different organizations, both internal and external to DND. These additional tasks add an exciting flavour to what is already an extremely interesting and challenging environment. Through these tentacles, SJS influences CF activities and helps shape policy-making as transformation within CF/DND evolves.

The Operations Division is led by the Director General Operations (DGO), BGen Al Howard. With the overall responsibility to monitor current operations and operations support, he provides situational awareness to the CDS. A key focus is the improvement of Command and Control of the CF in the conduct of operations. Recently, the National Defence Command Centre (NDCC) and the Joint Information and Intelligence Fusion Centre (JIIFC) (*See* ***bravo Defence*** *– Summer 2005*) were also transferred to the SJS. This is expected to significantly enhance the delivery of holistic situation awareness and coordination to the CDS within a six-month horizon. Moreover, the creation of a Common Operations Centre (COC) will strengthen and clarify the new command relationships of the transformed CF. As a related task, SJS DGO is the lead operating agency for Arms Control Verification (ACV) missions. The Division ensures that national objectives are attained by reducing and mitigating existing and emerging unconventional and asymmetric threats around the globe. It has a broad mandate with four directorates to cover each of these areas: Current Operations, Operations Support Specialists, NDCC, and ACV.

SJS must also be capable of assessing the progress of CF operations against clearly defined, long-term strategic objectives. It is involved in the development of an assessment tool for evaluating progress in the conduct of major Canadian Forces operations, the current focus obviously being on the accomplishments of Joint Task Force Afghanistan. Work is also ongoing on refining longer term planning objectives through the conduct of the Quarterly Strategic Outlook, a process designed for the CDS, DM, and applicable commanders to address the multitude of factors that influence medium to long term force employment strategies in support of existing or future potential Canadian Forces commitments. This responsibility falls to the Plans Division that is led by the Director General Plans (DGP), BGen André Viens. He is responsible for the preparation of strategic contingency plans that address future Canadian Forces commitments within a horizon of six months and beyond. Working closely with the DGO staff, partners in ADM(Pol) and the operational commands, they ensure that prioritized plans are ready to be brought into action as current operational direction when deemed necessary by the

"We [SJS] serve an essential function and act as the right hand, or more appropriately, the right "ear" of the Chief of the Defence Staff (CDS)."

government of the day. There are three directorates to address this forward-looking mandate: Continental Plans, International Plans, and Plans Support and Specialists.

The final SJS division is the Requirements Division, led by the Director General Requirements (DGR), Capt(N) Peter Avis. The vision of this small and highly specialized group is 'Conduit, Catalyst, and Coordinator' for CF operations at the strategic level. Responsibilities include strategic management and coordination of training across the CF and the strategic oversight of the increasingly important lessons learned system for operations. The recent implementation of the Integrated Training Plan across the CF is at the centre of this effort. Applying operations research and analysis methods as well as networking with military, bureaucratic, and academic experts from across the Government matrix, DGR sets the governance and strategic policy for various troubled issue areas such as force protection, business continuity planning, and integrated managed readiness and sustainment. DGR works across the corporate matrix, particularly with Chief of Programme (C Prog) and Chief of Force Development (CFD), to bring operational functional authority into being at the strategic level for issues such as C4ISR and integrated readiness. Moreover, as Chief of Staff for SJS, DGR provides administrative and business planning guidance to this fledgling organization. The team includes Training and Lessons Learned (DTLL), Operations Analysis (DOA), C4ISR Section Lead, and Strategic Requirements and Administration.

Why the change?

The great challenge for SJS in this time of transformation is to push out from the traditional focus on situational awareness for current operations to the much more demanding and obscure awareness of future force employment possibilities for the Canadian military in a changing world. It must keep its eye on the international scene. Equally important is the need to monitor the domestic situation to balance overlapping commitments such as the sustainment of operations in Afghanistan and the eventual CF contribution to the Olympics in 2010.

Where are we going?

With a relatively small core staff and a plethora of issues created by transformation and everyday current events, the SJS staff is striving to push out beyond the operational solution level towards strategic level problem mitigation and early warning. The challenge is tough – but the staff is exceptional – and with guidance from the recent Transformation Command and Control Review, progress is shaping SJS into an optimum organization that assists the CDS and CF/DND, to face the complex times ahead.

For more information on the Strategic Joint Staff and its many responsibilities and activities, visit:
http://sjs.mil.ca/default_e.asp

Capt(N) Peter Avis is the Director General Requirements with the Strategic Joint Staff organization.

Investment Planning – A new look for Defence Planning

By Jim Harris

Yet another planning process? Good question. Surely we have enough planning processes to allow us to accomplish all that we want to do. There are currently several planning documents produced by the Department which are used to help manage DND's resources and investments: the Defence Plan, various Long Term Capital Investment Plans (LTCP), and the Strategic Capability Investment Plan (SCIP) to name but a few. So you could be excused for wondering why there is now a need for yet another planning tool.

Our current planning processes focus predominantly on defining our requirements and acquiring new capabilities and equipment for the CF, with much less focus on our ability to maintain it over its lifespan. More and more, questions are being asked as to whether we can sustain the equipment once it is operational. Is it really affordable? An integrated investment plan will not only address the capital acquisition of equipment, but it will also ensure the mapping of our total investment in people, infrastructure and informatics, as well as the maintenance required to support and operate new equipment throughout its lifecycle. It's all about effectively managing the resources we have available to permit the Department and the Canadian Forces to meet their highest priorities.

The Treasury Board Secretariat (TBS) has many of the same concerns and is currently developing new policies aimed at strengthening and streamlining public

An integrated investment plan will not only address the capital acquisition of equipment, but it will also ensure the mapping of our total investment in people, infrastructure and informatics, as well as the maintenance required to support and operate new equipment throughout its lifecycle.

sector management. For example, there is a proposed TBS policy on *Assets and Acquired Services – Investment Planning* that will help ensure that departmental resources are allocated in a diligent manner to maintain programmes within their existing budgets. As a result, DND will develop an integrated investment plan to provide context for each of the projects being advanced. This is expected to allow the Department to accelerate the approval of new capability initiatives.

This is not the creation of a new plan, but rather a restructuring of the current Defence Plan in order to address the total cost of ownership of the assets. The Defence Plan will still include Defence tasks and the resource allocations necessary to accomplish them. However, it will now be an amalgamation of all existing planning documents with both short term (0-5 years) and medium term (5-10 years) planning windows.

The initial phase to update the Defence Plan has been completed. This first phase aligned the existing Defence Tasks with the new command structure and reallocated specific responsibilities and resources. The second phase has recently begun and consists of a major rewrite of the Defence Tasks to more closely reflect current activity levels and resource constraints. This phase is expected to be completed by Fall 2007. The third and final phase will then integrate all aspects of the planning activities into a single investment plan that includes the acquisition of new equipment and capabilities. It will also ensure that personnel and overall life cycle support costs are included in the initial planning work. This final phase will be a longer term process and will not be completed for another 18-24 months.

While the initial work on the investment plan has been led predominantly by the VCDS and ADM(Fin CS) staffs, the next steps will require integral support from ADM(Mat), ADM(IM) and ADM(IE) staffs, along with input and support from all L1s. This new integrated Defence Plan will provide increased rigour to the Department's planning process, and guide DND/CF's long term investments and focus our efforts internally. Finally, it will help the Department communicate its long-term objectives more effectively to both government and industry.

In the end, it's all about good management.

For more information on investment planning, visit:
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/cbp_e.asp or
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/scip/scipc03_e.asp

Jim Harris was the Acting Director Force Planning and Programme Coordination in the Chief of Programme organization. He is now EA for the DM.

Our current planning processes focus predominantly on defining our requirements and acquiring new capabilities and equipment for the CF, with much less focus on our ability to maintain it.

FORCE GENERATION IN THE ARMY

Canadian LAV III at sunrise at Camp Julien, Kabul, Afghanistan.

By Major Julien Richard

Since the early 1990s, the Army has deployed more than 50,000 troops on a number of operational missions around the world at a consistent pace of roughly 4,000 troops a year. In the early 2000s, as a result of the accelerated rhythm of deployments and the large numbers of troops being deployed, the Army found itself depleted. As a result, in 2004, the Army's operational tempo had to be reduced for a period of 18 months to allow it to rebuild. During this operational hiatus, the Army developed a new system – the Managed Readiness System (MRS). Its purpose is to integrate and synchronize resources to ensure greater predictability with respect to deployments.

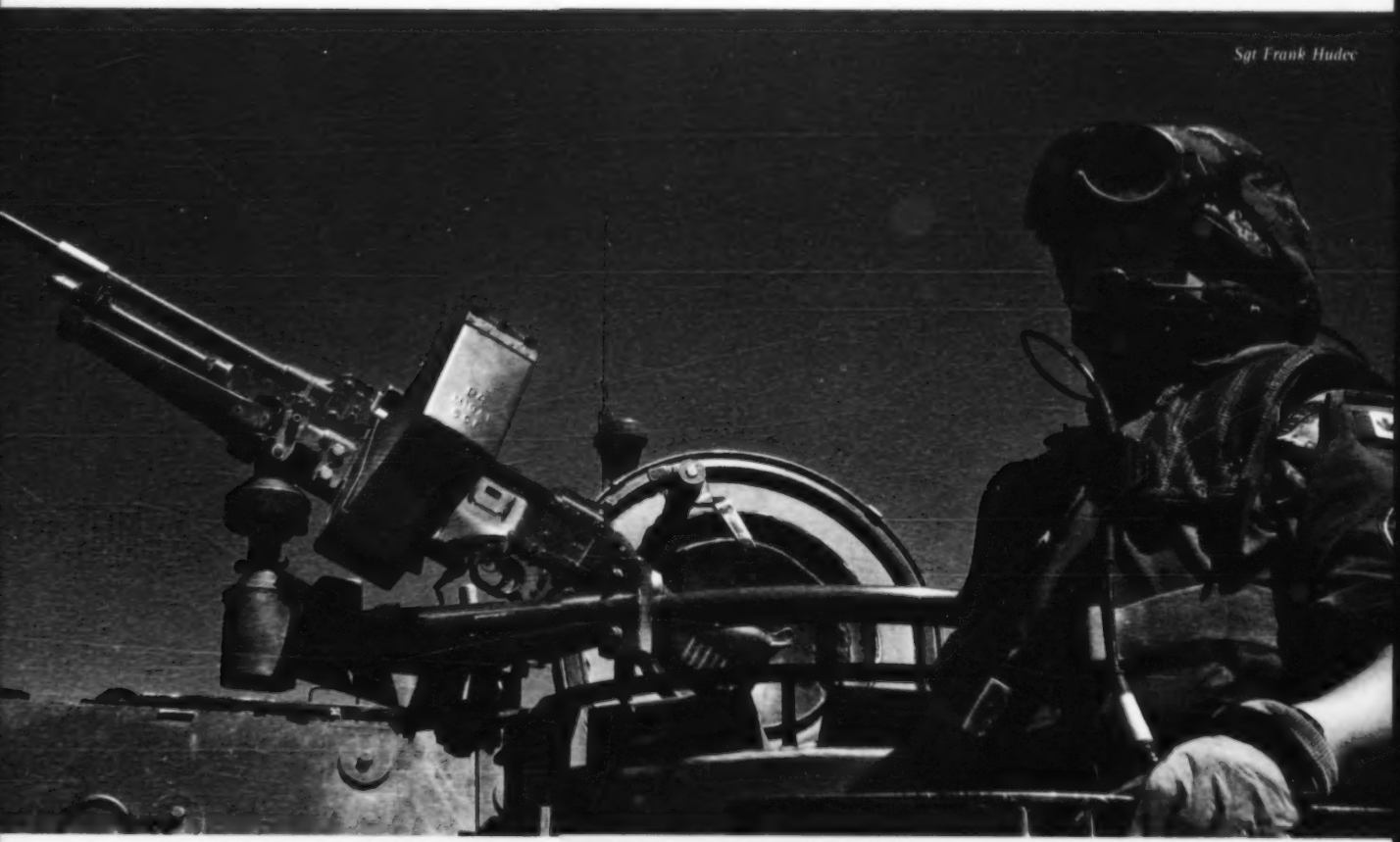
During that time, the Army was also undergoing a significant transformation. The Canadian Manoeuvre Training Centre (CMTC) was established in Wainwright, Alberta. In addition, significant support had to be provided to the newly created Canadian Special Operations Regiment (CSOR). Although the CSOR is not directly an Army component, it is manned in large part by Army personnel. Its creation has had an impact on the Army's ability to fully regenerate. Not only can the CSOR boast strong leadership skills, it has transferred vehicles and equipment to the Army to allow it to do its job. The second phase of the CSOR expansion, scheduled for the Fall of 2007, will also pose a major challenge to the Army.

To help it respond more effectively to operational demands and to improve its management of limited resources in personnel, materiel, equipment and vehicles, the Army has developed both the Managed Readiness System (MRS) as indicated above, and the Managed Readiness Plan (MRP). The primary reason for the Army's development of these management tools was to create a flexible and resilient system that would allow it to deploy an appropriate mix of capabilities at the right time and the right place, without compromising long-term Army force generation. By instituting this new methodology, the Army has been able to maintain a balance between the three pillars of force generation: personnel, equipment and training.

Training

The Army has a fundamental role in force generation given the role it plays in delivering individual and pre-deployment collective training. With the threat levels to which our troops are exposed in current theatres of operation such as Afghanistan (asymmetric threat), personnel must be increasingly better trained so they can adapt quickly to an environment where the threat is evolving and constantly changing. Moreover, it is critical to ensure that our soldiers attain a high level of confidence, both individually and collectively. Therefore, the training they receive must be confirmed and validated at every stage, and new lessons learned in theatres of operations must be integrated as soon as possible into the training given to the next rotation of troops.

Pre-deployment training spans roughly twelve months. During that period, the troops forming part of the next deployment, which will last either six or nine months, attend basic courses such as: driver, operator, machine-gunner or technician. This will enable them to join a team within which they will



Sgt Frank Hudec

Cpl Mélanie Morin, a driver with the National Support Element, waits on top of her Bison armoured vehicle prior to departing on a convoy through Kabul, Afghanistan.

perform highly specific functions and for which they will have acquired the requisite skills. On completion of their individual training, personnel will begin collective training roughly nine months prior to their departure. The priority during this period is to train teams for every level of operation. The training period consists of the following components: pre-deployment administration, confirmation exercises, mission-specific training followed by pre-deployment leave. This training period is very demanding and includes both day and night exercises, including a CSOR confirmation exercise.

The length of this pre-deployment training period has a direct impact on the Army's ability to regenerate itself, to generate troops, and to maintain organizational efficiency, as the training significantly depletes its personnel and materiel resources.

Personnel

With respect to personnel resources, it is critical to understand that the greater the number of troops posted to operational training duties, the fewer remain to support institutional activities. Consequently, the Army has a reduced residual ability to regenerate itself and still maintain a high level of readiness. For example, between January and May 2007, the Combat Training Centre in Gagetown, NB, had to cancel a number of its individual training courses. These professional and technical courses are essential in preparing the leaders of tomorrow and facilitating their career development. These course cancellations were the result not only of a shortage of instructors, but also of an insufficient number of available candidates, an entirely new state of affairs for the Army. The difficulties faced in providing candidates is the result of a number of factors: recent return from missions, pre-deployment training, or the need to train troops who will be deployed during future rotations.

Equipment

The amount of equipment available for training is another area of significant concern of the force generation question that cannot be ignored. Because large numbers of vehicles are currently being deployed to Afghanistan, the remaining vehicle fleet committed to the support of training is very limited. To make the best possible use of vehicles and equipment, a 'Whole Fleet Management' (WFM) system has been put in place. The purpose of this system is to ensure an adequate supply of vehicles to the different Land Force areas such that they can manage

With respect to personnel resources, . it is critical to understand that the greater the number of troops posted to operational training duties, the fewer remain to support institutional activities.

their fleets based on local priorities. The Army can then keep more accurate records of logistical allocations throughout the Land Force. This provides the information needed to make necessary modifications to the vehicles that are being exchanged, on a one-for-one basis, between areas.

Given the ever-increasing demand for vehicles and equipment in Afghanistan, the vehicle fleet that had been allocated to the second-line of operations has, for all intents and purposes, already been committed. Consequently, when additional vehicles have to be deployed, these must be taken from those allocated to the areas. It goes without saying that this situation simply reduces the areas' flexibility when it comes to their own training. In many cases, the time required for the individual training that precedes collective training has to be increased. To remedy this situation, inter-area loans of vehicles and equipment are made on a temporary basis. Evidence to date indicates that this practice has complicated the entire situation as it is placing an additional burden on the logistics chain for both human and financial resources.

Operational Tempo

When first implemented in 2005, the premise of the MRS was to limit the operational tempo of the Army to a single operational deployment every six months per 36 month period. However, the current operational tempo will likely result in troops being deployed more quickly than anticipated. It is difficult to determine with any precision the magnitude of this phenomenon in the short and long run. It is fair to say, however, that if the Army does not see major increases within the next year or two, it will potentially see a reduction in its capacity for regeneration.

Fortunately, greater numbers of reservists are volunteering for foreign deployments. The contribution made by reservists is helping reduce the pressures felt on the regular component of the Land Force.

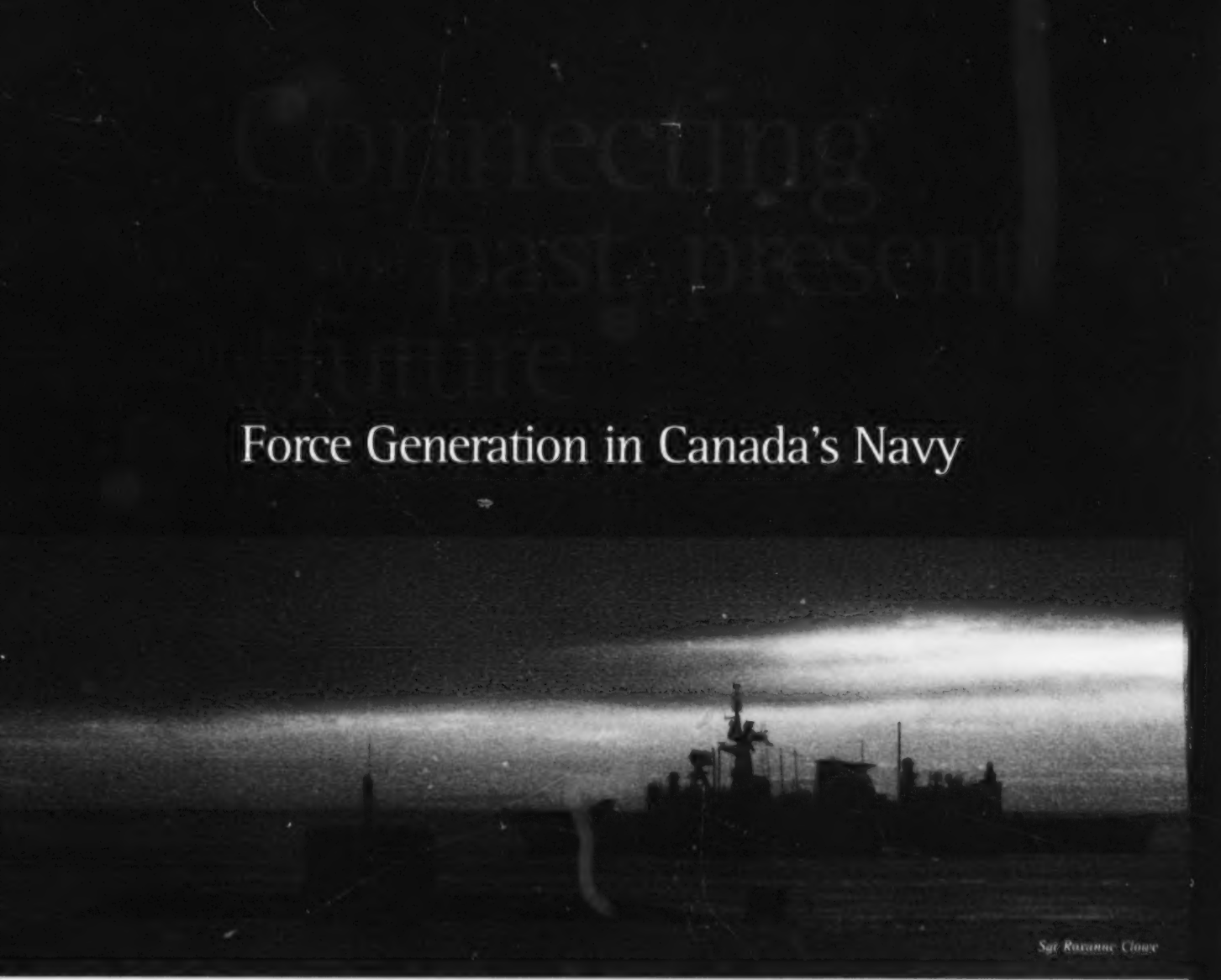
Overall, force generation in the Army is a complex task that plays a key role. It calls for the synchronization of the Land Force's institutional activities – such as individual training, collective training, availability of vehicles and tasks – with the planned deployment cycle of its operational forces. It is normal that everyone focus their attention on completing the mission. This helps explain why force generation and institutional activities are often misunderstood. The multitude of activities associated with preparing a force for deployment are often played out behind the scenes and represent an enormous cost in terms of personnel and equipment. It is critical that the Army maintain an ongoing balance between training, personnel and equipment, because these three facets of operational readiness interact with each other. Force generation poses a daily challenge and the Army is facing it head-on, making every effort to ensure that Canada meets its foreign military commitments.

B Company, 3rd Battalion, R22R, escorts X Battery, 5 RALC, during Exercise MAPLE GUARDIAN.

For further information on the Land Force, visit:
http://armyonline.army.mil.ca/COMMON/DEFAULT.ASP?Lng=E or
http://www.army.forces.gc.ca/lf/English/6_1.asp

Major Julien Richard is the G3 Plans 4 of the Land Force.

Force Generation in Canada's Navy



HMCS Windsor sails with HMCS Montreal at sunrise along the Atlantic seaboard during Canadian Fleet Operations on 20 November 2005.

By Darlene Blakeley

There is no more complex weapons system in the world than a warship and preparing it for operations – integrating the ships' companies and the systems they employ to succeed where seconds can mean the difference between survival and death – is a huge responsibility. The Navy calls this *force generation*, the business of providing maritime forces to the operational commanders who employ maritime power.

"When handed over for a mission, we need to know beyond doubt that the ship and her crew are ready for all eventualities," says Cmdre Andy Smith, Director General Maritime Personnel and Readiness. "Today's operations are enormously challenging and require more flexibility than ever before."

But generating maritime forces is about more than just today. "Force generation is all about connecting the past, the present and the future," emphasizes Capt(N) Serge Bertrand, Chief of Staff of the Maritime Staff. "The past, because it's the Navy's historic successes in peace and war that give our people their unique determination to succeed; the present, because that's where the Navy's policies, standards and doctrines get translated by our people into tactical excellence in maritime operations; and the future, because our people are working hard now on the requirements that will enable success tomorrow."

Flexibility is the key

Cmdre Smith and Capt(N) Bertrand point out that the fleet of today was actually conceived 20 to 30 years ago. It was originally designed for combat operations in a Cold War environment, but planners, understanding the evolving nature of naval operations, were also obliged to plan for a future that could involve many different scenarios.

"They had to think about potential threats and how to prepare for them,"

MCpl Robert Bottrill

HMCS Algonquin fires its 76mm gun during an anti-air firing exercise, May 2007.

explains Cmdre Smith. "They had to build ships with the flexibility to adapt to a variety of roles. Obviously we can't predict the future, but we can get close enough to allow for necessary adjustments. Flexibility is the key to successful sea power."

A prime example of this is the Iroquois class of destroyers. Launched in the early 1970s as anti-submarine warfare destroyers. These ships carried two large Sea King helicopters and were designed with many Canadian "firsts": computerized machinery control and combat direction systems, all-gas turbine power, and sea-to-air missiles for self-defence.

"The three Iroquois ships were considered 'sisters of the space age' when they were first built," says Cmdre Smith, who served as marine systems engineering officer aboard HMCS *Iroquois* in the 1990s.

The class underwent a major modernization in the late '80s and early '90s, emerging as command and area air defence platforms for the Canadian task group. "During the first half of their lives, they were employed almost exclusively in a Cold War context, but in the second half, they've been employed in a dramatically different context and in a far more diverse maritime security environment," explains Cmdre Smith.

Since their conversion, the ships have served as flagships in both Canadian and allied formations. HMCS *Athabaskan* served as a flagship for the Standing Naval Force Atlantic in the Mediterranean during NATO operations in the Balkans, while HMC Ships *Iroquois* and *Algonquin* deployed as flagships for Canadian task groups in Operation APOLLO, Canada's military contribution to the international campaign against terrorism. More recently, HMCS *Iroquois* and HMCS *Athabaskan* were flagships of the Standing NATO Maritime Group One.

These varied deployments underline the tremendous adaptability of Canada's naval platforms.

"The fact that these ships are performing missions and roles today that we did not envision back in the '70s is a great example of how the Navy can adapt through changes in technology and doctrine," says Cmdre Smith. "But that leads me to my favourite subject as the head of Navy personnel: our people."

What makes a Navy?

"I have a favorite quote," says Cmdre Smith. "It is sailors and not ships that constitute a Navy". Acquiring and modernizing ships are important, but having people with the training and experience is the *big* enabler. Historically, the Navy has done a masterful job of this. We have people with tremendous analytical and technical skills, which is so critical for a technologically intensive organization such as the Navy. We realize that our success as a fighting force depends on continuing to attract quality people, including civilians for our dockyards and sailors for the fleet, and we know that we're in a tough market to get our fair share of the young talent Canada has to offer. But once they're in, our people appreciate very quickly that they've joined a winning team.

HMCS *Ottawa* is a case in point. Cdr Darren Hawco, Commanding Officer of HMCS *Ottawa*, recently commanded a multinational task group during the ship's deployment to the Persian Gulf. American RAdm Joel Fornhauer called Cdr Hawco "the best skipper" he had in his battle group, and called his crew "the most experienced and capable".

"This kind of praise highlights that our closest defence partners recognize what Canada's Navy brings to the allied effort around the world," says Cmdre Smith. "Our people have the skills, experience and awareness to succeed at sea in operations across the entire spectrum of missions, and I would put them up against the best the world has to offer."

What does it take to produce this kind of excellence? "First, we have world-class fleet schools and simulators, and we use the latest learning techniques," says Capt(N) Bertrand. "Second, we operate an exceptional warfare centre – basically a multifaceted 'think-tank' for tactical analysis and development that is fully plugged in to the sister institutions of our closest allies. And third, we invest more than most other navies in training and

MCpl Robert Bottrill

SLt Josiane Desautels, a Mars Officer on Board HMCS Ottawa, takes a bearing during Exercise TRIDENT FURY.

education, both ashore and at sea. Typical of our approach is Exercise TRIDENT FURY, recently conducted by Maritime Forces Pacific. This exercise brought together warships, submarines and aircraft, not just from the Canadian Forces, but also from the US Navy, the US Air Force and the US Coast Guard, to provide superb training for all of its participants. It also served as the final graduating exercise for the Operations Room Officers, putting them through their paces at sea to confirm what they had learned in their year-long training ashore. That kind of preparation is what it takes to succeed in operations today."

"It also requires a structured approach to readiness. From the time a ship completes a docking period to the moment she is ready for high readiness operations, the ship's company follows an exacting and exhausting process that does not allow for any short cuts," says Capt(N) Bertrand. He explains that the process is, in part, audited by a team of highly experienced personnel called Sea Trainers. This culminates in the weapons certification process, a kind of "final graduation exercise" in which major weapons systems are fired in highly realistic tactical scenarios, all of which is closely monitored to ensure that systems are operating properly.

"Everyone has an important job to do in this process – we have to pull 200-300 people together so that at the end of the day everything works well together," emphasizes Cmdre Smith. "Force generation is the integration of all these moving parts so that they operate as one."

Over the years, the Navy has successfully transformed into a general-purpose force, capable of operations anywhere in the world. It did this through the restructuring of naval occupations in the years before the delivery of the current fleet, and by re-tooling its training establishments. With the prospect of a new generation of surface combatants in the next decade, the foundation is already being laid for their successful introduction into the fleet.

The past, the present and future – all are intricately connected, giving the Canadian Navy the flexibility and capability it needs to succeed in today's uncertain world.

For more information on Canada's Navy, visit: http://navy.dwan.dnd.ca/english/intro.asp, or www.navy.forces.gc.ca/cms_home/home_e.asp.

Darlene Blakeley is Senior Writer and Editor with Maritime Staff Public Affairs in Ottawa.

"Force generation is all about connecting the past, the present and the future."

GENERATING CANADIAN FORCES AEROSPACE POWER

By Lieutenant-Colonel Kevin Whale

Canada's Air Force, as an integral element of the Canadian Forces (CF), provides the Government of Canada and Canadians with a relevant, responsive and effective aerospace instrument of national power. To achieve this strategic level mission, both now and in the future, the Air Force continues to evolve into an agile and combat-capable aerospace force. The goal is to have the reach and power essential to carry out fully integrated CF operations, both at home and abroad. The generation of the right mix of aerospace capabilities to support such a wide mission spectrum and vision, is a remarkably complex, time-consuming and resource intensive process.

Viewing the Air Force as an interconnected and balanced system-of-systems, the magnitude of recently announced CF aerospace power revitalization, including the introduction of CH-148 Cyclone, CC-177 Globemaster III, CH-147 Chinook and CC-130J Hercules aircraft, presents a demanding but welcome force generation challenge to Air Force planners. The sub-components of these new or replacement capabilities are already being assessed, developed and prepared for implementation. At the same time, they are ensuring that the impact to current operations and existing capabilities is minimized. Critical components such as personnel and equipment are being analyzed in great detail within a comprehensive and overarching strategy development process.

Getting Our People Ready

Versatile and highly skilled personnel are, and will continue to be, at the core of the Air Force's agility and responsiveness. In support of the ongoing CF Transformation, we are taking steps to ensure we can produce the right person, at the right place, at the right time, and in the right environment, ready for operations. In conjunction with the Chief of Military Personnel, increased emphasis is being placed on personnel objectives such as retention, attraction, absorption, readiness, Military Occupation Structure transformation, and Air Reserve integration.

Specifically with respect to force generation, training programmes are also under review. Managing over 700 qualifications, training for Air Force personnel is delivered through 30 schools and operational training units, geographically dispersed at 12 locations. Qualifications range from basic right up to advanced occupational training, as well as aircraft specific training for core aerospace occupations. Training programmes include both in and out service training, some of which are long-term contract arrangements, for instance, the NATO Flying Training in Canada located in Moose Jaw, Saskatchewan. The length of the training

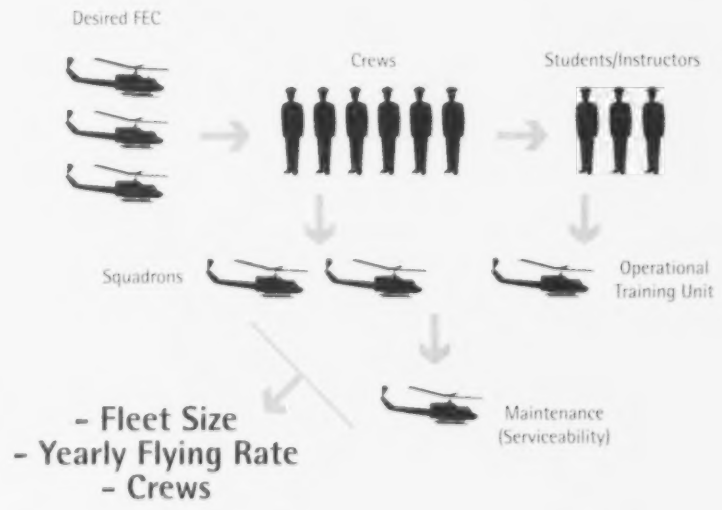


Figure 1: Fleet Size Requirements - Basic Interdependencies

AIR FORCE FORCE AÉRIENNE

The C-17 Globemaster III strategic airlifter has been selected by the Canadian Government to provide support for humanitarian and military operations around the world.

The Boeing Company

period for each qualification can range from days to years. Pilot training, for example, can take three to four years for the achievement of First Officer qualification. Aircraft technician trades can take up to five years.

The planned introduction of a significant number of new capabilities, at the same time as we are modernizing existing capabilities or divesting ourselves of legacy systems, is driving changes in qualifications and, in some cases, occupations that require both rapid interim and longer term adaptation of Air Force training programmes. The Director General Air Personnel is developing a comprehensive Air Force Personnel Strategy and a series of supporting implementation plans to effectively address these critical personnel requirements.

Equipment – Force Employment vs. Force Generation Balance

Force generation often places a heavy demand on high value/low density technologically advanced equipment, including what is often a significant portion of aircraft within a given fleet. New fleets must not only provide sufficient aircraft to meet the desired force employment capacity, they must also sustain force generation requirements, including air and ground crew training, within the limits of maintenance schedules and serviceability rates. While aircraft engaged in operations are normally highly visible, aircraft undergoing required maintenance, supporting student training at Operational Training Units, or preparing replacement crews for deployment often go largely unnoticed. In fact, the necessary fleet size is normally derived by dividing the total yearly flying rate required to sustain both force employment and force generation by the number of flight hours available per aircraft per year. Figure 1 provides a simplistic representation of these basic interdependencies. As new or replacement capabilities are introduced, all of these variables must be assessed and carefully integrated into the Air Force as a whole.

Figure 2 below shows the average percentages that force generation places on aircraft fleets. In some cases, this represents more than 50% of a given fleet's aircraft, with aircraft serviceability rates being a significant factor.

As trends continue towards smaller fleet sizes of higher value aircraft, it is essential that we pursue all methods to maximize aircraft availability for force employment. At the same time, crews must be provided with the opportunity to train to the full potential of the complex and highly capable systems they

Total Fleet Size	**100%**
Operational Training Unit	Subtract 13-23%
Aircraft in Depot-Level Maintenance	Subtract 10-15%
Test Aircraft	Subtract 3-6%
Technical Training Aircraft	Subtract up to 1 aircraft
Operational Aircraft	56-72%
X 50-80% Serviceability Rate	Subtract unserviceable aircraft
Aircraft Available For Force Employment	**39-56%**

Figure 2: Aerospace Capabilities - Aircraft Force Employment Availability

"The goal is to have the reach and power essential to carry out fully integrated CF operations, both at home and abroad."

WO Peter Veldhuizen

A CH-146 Griffon helicopter from 439 Sqn Bagotville, sports a new paint job at 19 Wing Comox, during SAREX 2004.

Cpl Max Murphy

The CDS welcomes home DART member, Cpl Angela Townsend, at 8 Wing Trenton.

operate. One method being aggressively pursued is the exploitation of simulation and synthetic environments. This will permit us to establish the infrastructure and processes needed to use constructive, virtual and live simulation for concept development, requirements definition, operational test and evaluation, air and ground crew training and mission rehearsal. Simulation devices can include: concept development environments, desk-top trainers, part-task trainers, flight training devices, mission simulators, and full motion flight simulators. Initiatives such as the Canadian Advanced Synthetic Environment Project are being progressed in order to develop DND/CF Synthetic Environments, terrain and weather models, flight dynamics and 3D representations of aircraft systems and entities for Distributed Mission Operations and technical training.

Air Force Strategy

The challenge of synchronizing all of the elements of aerospace power force generation, as described above, highlights the requirement for an overarching and holistic strategy. The Air Force is rising to this challenge with the rapid development of a document titled *Air Force Strategy*. As described by LCol Dave Wheeler in the April 2007 edition of *Crew Brief*, the Air Force is using a 'connect and collaborate' approach across the Air Force, which will "articulate the strategy that will empower the aerospace element of the CF vision over the near-, mid-, and long-term" by providing "the flight plan for the Canadian Forces' aerospace power" as new fleets are introduced and made ready for operations. The *Air Force Strategy* has three main elements that can be broadly described as:

- a revised Air Force vision that supports the CF vision;
- a Capability Development Framework that describes how new capabilities will be conceived, designed, built, and managed; and
- a Campaign Plan that extends out to 2026, with lines of operation that encompass the entire Air Force.

While formal publication is planned for late Summer/early Fall of 2007, early development is already yielding long-term insights and valuable decision support data.

CF Aerospace Power Revitalization – The Way Ahead

Force generation of aerospace power is a complex process. As CF aerospace power is revitalized in support of the CF vision, the right mix of aerospace capabilities must be carefully integrated into the Air Force system-of-systems, while impact on support to current operations is minimized. The complexities of capability components, such as personnel and equipment, highlight the importance of a comprehensive and overarching strategy. The *Air Force Strategy* will serve this function and will orchestrate the maintenance, modernization and growth of the aerospace element of the CF vision over the near, mid, and long term while moving the Air Force towards what LGen Steven Lucas, Chief of the Air Staff, described as "an agile and combat-capable aerospace force with the reach and power essential to integrated CF operations at home and abroad."

For further information on the Air Force, visit: http://airforce.mil.ca/dairpa3/index_e.htm or www.airforce.forces.gc.ca/site/index_e.asp

LCol Kevin Whale is Section Head – Strategy within the Director Air Strategic Plans organization.

Recruiting our Future: A solid foundation

By Major Laurie Kannegiesser

"You can't build a house without a solid foundation, especially if you expect the occasional tremor in the neighborhood," says Cmdre Roger MacIsaac, Director General Recruiting and Military Careers, referring to the contribution of a modern recruitment strategy to force generation imperatives, including the current force expansion.

Gen Rick Hillier recently poured the cement for this foundation with the release of the "Strategic Level Guidance on Winning the War for Talent".

'Recruiting is everybody's business' is his mantra, heard regularly in town hall forums with military and civilian personnel. He expects the entire chain of command to be engaged in an aggressive recruitment campaign where everyone recognizes their role as recruiters. "This is a shared responsibility and duty," he says in his introduction to the strategic guidance.

In practical terms, the intent is to translate his strategic direction into a guide that ensures the Canadian Forces (CF) recruits the right person for the right job at the right time. Five strategic objectives are deemed critical in achieving the force expansion targets.

Attract and inform

"For more than 10 years, we were recruiting to meet attrition. With force expansion, we've become a lot more assertive," states LCol Tony Appels, the Chief of Staff Operations Support at CF Recruiting Group Headquarters (CFRG HQ) in Borden. "We're out beating the bushes, using every mechanism at our disposal to draw attention to our jobs."

Indeed, every mechanism is linked by the creation of the new, distinctive and memorable brand image for the CF, a powerful promotional and marketing tool that reflects our ethos, behaviour and culture. Depicted in the recent "Fight with the Canadian Forces" advertising campaign, the new image of the CF evokes passion and emotion in an attempt to distinguish the CF from the cacophony of today's media.

The TV ads were developed as a result of extensive public consultations which determined the type of information that would appeal both to young Canadians and those in a position to influence young Canadians to join. In the end, they reflect the realities of serving members in today's CF and appeal to Canadians interested in the operational roles of the military.

The brand image also marks the newly redesigned Web site, which capitalizes on the latest multi media technology such as 3-D modeling and interactivity, to deliver information to the 17-25 age group that forms the primary target audience for recruiting. The site is attracting about 40,000 unique visitors each day, up by 5,000 from before the launch of the ad campaign.

Capt Francis Arsenault, head of CFRG Multimedia Services, is intent on exploiting the full potential of the brand image. "We have to provide more info – not just quantity but quality – the same info, but in many different packages," he says.

He hopes to eventually add virtual simulation so that applicants can experience the equipment, the occupations and the missions on the Internet.

An effective, efficient and modern recruiting system

The CF "needs to process applications in a timely and effective manner, so that it does not lose too many good recruits through lengthy delays," observed the 2006 Auditor General report. At the time, applicant processing was taking an average 92 days and some suitable candidates were abandoning their applications in favour of other opportunities.

"Recruiting is everybody's business ... This is a shared responsibility and duty."

"CFRG personnel have introduced several initiatives, focused on making 30% of their job offers within five days of receiving completed applications and an additional 40% within 30 days," says Cmdre MacIsaac. "I'm very impressed with the professionalism, dedication and commitment with which they have progressed a myriad of changes to streamline the recruiting function and processes."

Many changes, such as re-sequencing credit and criminal record checks, using electronic tools to verify prior service, and simplifying the component transfer process, are procedural. In addition, the CF physical fitness test has been shifted from pre-enrolment, where it was used to screen out candidates, to a progressive post-enrolment approach that promotes physical fitness and a healthy lifestyle.

To meet more specific force generation goals, CFRG is now priority processing applicants based on CF occupation intake requirements. Although all applications are accepted, recruiting centres (CFRCs) are no longer expending limited processing resources on applicants whose qualifications, desires and interests don't match CF needs.

While selection boards used to be conducted centrally about every six weeks, Headquarters has now decentralized the selection authority for about 70% of CF occupations to CFRCs. Termed "on-site selection", this innovation is one of the production pillars that enabled CFRG to achieve its intake mandate last year. It has been a remarkable success and has given recruiters new incentives for their jobs.

Another significant change is the National Recruiting Contact Centre in North Bay. It is the brainchild of Capt Anthony Turco, the commander of the local recruiting detachment. The multi-channelled customer contact centre is now the first point of contact for many Canadians interested in a military career.

In the first phase of implementation, the Centre responded to all emails received via the recruiting Web site. In the first ten months of operation, the Centre responded to 24,000 emails, often using standard responses to common questions such as minimum enrollment standards. The Centre also sent out 7,500 information packages and forwarded the names of 1,200 potential applicants to other CFRCs.

"Our work frees up recruiters across the country to focus on in-person contacts and attraction activities," says Capt Turco.

The next phase is to incorporate an on-line chat function allowing prospects to communicate electronically with a recruiter during and after regular business hours. "The concept would extend the recruiting footprint and hours of operation virtually," says Capt Turco, noting that most contact activity is between noon and midnight.

Finally, CFRG has capitalized on existing technology to implement e-recruiting, providing an interactive

and real-time tool for those aspiring to a CF career to apply on-line then track the status of their application over the Internet.

CF reflects Canadian society

The CF understands that, in order to operate its sophisticated weapon systems and other modern technology, it must draw upon the diverse Canadian population as a whole. Moreover, under the Employment Equity Act, the CF has a duty to ensure that its workforce is representative of the Canadian population.

Employment equity recruiting and retention goals are presently 19.5% women, 9.1% members of visible minorities and 2.8% Aboriginals. Notwithstanding this, merit and ability remain the cornerstones of recruitment activities and all candidates must meet entry standards. "If insufficient candidates meet the standards, we will not hit our targets, but we will keep trying to achieve them through extra effort and new strategies," says Karl Wenek, Director General Conditions of Service.

Recruitment advertising and promotional materials reflect the diverse makeup of both Canada and the Canadian Forces. Each CFRC has an officer dedicated to attraction activities with cultural and ethnic communities including those associated with National Black History Month in February, Asian-Pacific Heritage Month in May, National Aboriginal Day in June, and National Women's History Month in October. Some centres have additional recruiters who focus on specific visible minority or aboriginal groups.

"Success is not only measured in numbers; ... we need to position the CF today to attract and retain high-quality, motivated, innovative and culturally-diverse recruits well into the future."

Committed sailors, soldiers, airmen and airwomen

Whether male or female, and regardless of race, religion, or culture, CF members share the same goal of protecting our country, its interests and values, while contributing to international peace and security. The current security environment calls for a professional, highly trained Armed Forces capable of using new technologies effectively in joint interoperable and multinational operations. Although a great deal of attention is focused on meeting these immediate requirements, today's enrollees will be the leaders of tomorrow.

"The Fight campaign was designed to illustrate CF values and attract those who share them," says Cmdre MacIsaac. "Fight fear, distress, chaos: it presents an honest and undiluted rendering of international and domestic operations."

While the new ads and the Aghanistan mission are two factors credited with drawing prospects to the recruiting centres, LCol Appels believes a revitalization of the recruiters will keep candidates interested once they have crossed the threshold. "Recruiting is now a place for movers and shakers," he says. "We know we need to have the best to attract the best."

To this end, CFRG has implemented screening protocols for recruiters, and merit boards have been directed on how to appropriately weigh their performance. "We will be seeing increased turnover as well," says LCol Appels, "to avoid people becoming stale. "

An employer of choice

"The external environment is characterized by employers competing intensely for employees within the context of a complex security environment, a changing Canadian demographic, a shrinking applicant pool and a private sector that can easily adapt and innovate," says Cmdre MacIsaac.

To attract the attention of the best qualified job seekers, the CF must be an effective competitor in the labour market. "Our edge is the offer of challenging, rewarding work in diverse environments that ultimately makes a difference at home and around the world; and high quality education and training is part of the long-term package."

Challenges

"The recruiting process is based on the fundamental assumption that the force structure is correct," says LCol Appels. The Air Force's three new major procurements are amongst several examples of a changing force structure. "As recruiters, our challenge is to respond to the real and immediate needs of the CF within the current plan to expand the Regular Force to 68,000 by 2010-2011."

As capability-based planning and the Force Structure Review evolve over the next two years, the post-2011 expansion plan will solidify. Given the complexity and interdependency of all of the force generation functions, the CF will 'grow smart'. We will recruit new people as quickly as possible without jeopardizing the integrity of the training system or overall operational capability.

Cmdre MacIsaac highlights the fact that the strategic level challenge of recruiting is to anticipate and adapt to trends in the external environment such that the conditions for success can be established ahead of the competition. "Success is not only measured in numbers;" he says emphatically, "we need to position the CF today to attract and retain high quality, motivated, innovative and culturally diverse recruits well into the future. In short, to succeed we must be smarter, faster and much more agile than all the other employers."

For more information on recruiting, visit: http://www.forces.ca/v3/engraph/home/home.aspx? or http://www.recruiting.dnd.ca/v3/engraph/home/home.aspx.

Major Laurie Kannegiesser is a Senior Public Affairs Officer with the Chief Military Personnel organization.

Shirley Siegel, then ADM (Human Resources – Civilian).

"To Be Simply the Best – RISING TO MEET THE CHALLENGE"

Shirley Siegel, ADM(HR-Civ) discusses HR

Shirley Siegel, ADM(HR-Civ) from 2001 to 2007, talks candidly to ***bravo Defence*** *about the "people business" – how civilian human resources (HR) are organized to meet the needs of the Canadian Forces (CF) in a dynamic environment, the challenges ahead for DND/CF and for HR, and her leadership role.*

What is your greatest accomplishment since coming to DND in 2001?

Without a very dedicated and talented team of individuals, it would not have been possible to accomplish the many things that the HR-Civ Group has achieved since I arrived. The staff in HR-Civ have been a constant support to me as we moved the yardsticks forward in HR management within DND/CF. My focus has consistently been to improve the quality of civilian HR services to both military and civilian personnel. The bottom line is that together we must ensure that the best possible civilian workforce is in place to support the CF in meeting their operational objectives. We have worked hard at building solid, trusting and respectful relationships with military and civilian managers. Every effort has been made to ensure that the HR programmes we develop and implement are aligned with the needs of this very large and complex organization.

By being more creative and aggressive in our approach to recruitment, we are sending a clear message that DND offers a wide variety of job opportunities and, above all, that we are an interesting and enriching place to work.

What are the most pressing HR issues facing the civilian workforce at DND/CF?

Given current demographic trends and a very competitive labour market, we are at a critical time. Effective external recruitment practices and employee retention programmes are fundamental to building and sustaining a highly skilled civilian workforce. We must ensure that DND is viewed by prospective employees as an employer they want to work for and a workplace they want to stay in. Simply put, we need to be more proactive in attracting new staff to DND. This Spring we launched the new National Civilian Recruitment Campaign – an excellent example of these efforts. Our aim is to reach out to potential civilian employees in an aggressive and concerted way. We predict that in 2007-2008 we will need to fill several thousand civilian positions across Canada, particularly in critical shortage areas like ship repair, purchasing and engineering. We need to continue to improve how we recruit and develop apprentices, and how we plan for succession. However, it is also critical that we harvest all the knowledge employees take with them as they walk out our doors to retirement.

What is your biggest challenge?

Without question, I'd say continuing to find ways to accelerate classification and staffing processes is right up there as one of the biggest challenges. Like other DND organizations, we in HR-Civ, have a finite number of resources available and only minimal electronic systems available at this point. We also face tough competition from other government organizations in attracting and retaining HR professionals. Frankly, delivering a constantly improving level of service, together with more effective HR programmes and tools to a growing and increasingly diverse and more knowledgeable workforce will always be our challenge. It's all about getting ahead of the curve. Given the high operational tempo and pressing CF needs, we must focus on ensuring that civilian personnel are available at the right time and in the right place. Demands and expectations just continue to grow.

Is there a link between employee engagement and retention?

Absolutely. The Conference Board of Canada has published some interesting research on this topic. But there's so much more to this than just theory. Committed, engaged employees tend to stay in organizations longer. At the root, we need to build on this sense of commitment. We need to foster professional growth and leadership, support continuous learning, and actively promote wellness and health among our people. We know from the results of the *2005 Public Service Employee Survey* that the majority of DND civilian employees who responded are very committed to their work – to serving the CF. DND civilians very much enjoy what they do, and they feel that they are valued and that they have the opportunity to contribute.

I am very proud of the HR initiatives that we have developed to underpin this sense of engagement. For example, our

We must ensure that DND is viewed by prospective employees as an employer they want to work for and a workplace they want to stay in.

Civilian Orientation, Civilian Education Support and Mentoring programmes, in addition to second language training and leadership development programmes have provided excellent opportunities for our civilian workforce. Moreover, we have in place policies and programmes, supporting work/life, balance including flexible work arrangements, and we work hard with our managers to address workplace accommodation issues.

Obviously, with almost 24,000 employees spread out across the country, we cannot be all things to all people. Our civilian HR programmes are designed to provide employees with a supportive work environment to encourage them to stay with DND. We try to target the widest variety of organizational needs and personal interests while building on existing individual commitments to DND – serving the CF.

We hear a lot about baby boomers reaching retirement age and leaving the workplace. Is this trend affecting DND?

We published the *Corporate Civilian Human Resources Strategy and Plan* last Fall in part to raise awareness of this very important issue. As baby boomers retire from the workplace, they will take with them their work experience and skill sets, resulting in critical shortages, in the trades for example.
We undertook a national apprenticeship study to identify the gaps but also to identify ways to be more effective and efficient in recruiting and developing apprentices. The Civilian Human Resources Committee, chaired by the Deputy Minister, approved the study recommendations. In partnership with the Groups and Commands, we are focusing our efforts on implementing apprenticeship and development programmes to create and support the influx of applicants needed as a result of the baby boom effect. A key component of this work will be building better links with the private sector, other governments, and educational institutions as well as working with DND union representatives.

How will DND address these shortage areas and attract prospective employees while retaining current employees?

As I said, we know the market is volatile and highly competitive, so a new National Civilian Recruitment Campaign has been launched across Canada. This campaign is designed to enhance communication and outreach to prospective employees (e.g. at career fairs and high school presentations). Key components include partnering with the CF Recruiting Group and Service Canada, the recent launch of a national recruitment brochure as well as a new DND civilian recruitment Internet Web site. This provides handy reference material on civilian careers in DND, together with information on how to apply. Our goal is to have one-stop shopping for the applicant, using a wide range of simple yet effective tools.

To help spread the word, key staff from HR Service Centres across the country are honing their marketing and promotional skills as they become recruiters. These efforts together with the new tools will provide sustained support to our recruitment efforts. By being more creative and aggressive in our approach to recruitment, we are sending a clear message that DND offers a wide variety of job opportunities and, above all, that we are an interesting and enriching place to work.

CF Transformation resulted in four new commands as well as new reporting and governance structures and functions. What was the impact on civilian HR?

This has proven to be a multi-dimensional challenge for HR-Civ. As an organization, we had to be nimble and flexible to identify civilian HR solutions in line with rapidly emerging CF needs. We adapted our existing service delivery model by creating an integrated, full service model suited to the needs of all of the new commands. We learned by doing and, based on the feedback I have received, so far it's working!

Being a leader is less about technique and more about dealing fairly and respectfully with people, building solid relationships, communicating and fostering teamwork.

We must focus on ensuring that civilian personnel are available at the right time and in the right place.

How does leadership help accomplish this?

To me, an effective leader creates the environment and conditions for people to be the very best that they can be. I make every effort to focus our efforts strategically and to set priorities based on what I understand are the organization's needs. Being a leader is less about technique and more about dealing fairly and respectfully with people, building solid relationships, communicating and fostering teamwork. It's about walking the talk as the saying goes, and about demonstrating how to make a difference.

Will new information technologies improve human resources management in DND?

Absolutely, new technology will help us to serve our clients better, plain and simple. Upgrading to the new HR management system, PeopleSoft v. 8.9, is a major undertaking for us – it is forcing us to take a hard look at the work we do with a view to streamlining and simplifying our business processes. We are very excited about having a new, modern system to work with, one that will lead to better services for our clients.

Are there any changes on the horizon for the management of HR in the Public Service?

New public service initiatives and renewal efforts are driving change. Kevin Lynch, the Clerk of the Privy Council, is advocating a much more modern, vibrant public service based on transparency, accountability, and streamlined services for Canadians. We will see a focus on recruitment and enriching the quality of the public service with an influx of increasing numbers of culturally more diverse applicants. HR initiatives will be built on new approaches to "managing talent" in the public sector.

A strong emphasis on HR planning linked to an organization's strategic objectives and business priorities will continue. Here, at DND, we have gone a step further in planning for our civilian capability needs by developing a Strategic Intake Plan, followed by a comprehensive Functional Assessment of Group and Command civilian requirements. These documents guide and inform our civilian HR priorities – they form the basis of our own renewal efforts.

What is your vision for HR at DND? Where will the civilian workforce be five years from now?

I envisage a civilian HR regime that is cohesive, coherent, consistent and integrated - one that delivers civilian capability with the right skills when and where it is required. I envisage an HR regime that provides effective services, tools and programmes for both employees and managers. Finally, I envisage streamlined HR processes supported by robust and efficient electronic systems easily accessed by civilians and their supervisors. All this may seem like a tall order but I firmly believe that it is not only realistic but attainable.

Shirley, we wish you well as you move to a new and different phase in your career. The last word is yours!

Thank you. Managing human resources is not rocket science, but it takes hard work to do it right. It also takes the right support from an HR group, one that is both capable and dedicated to its clients. I have been very fortunate to lead and to work with a very talented group of people in HR-Civ. We are well respected across the federal government for what we've accomplished, particularly given the complexity and diversity of our workforce. Of course, there's always more to be done. As an HR team, I believe that we must always strive to be "the best, better than all the rest." In my view, those we support deserve nothing less. It has, indeed, been a privilege and an honour to be part of the Defence Team and to contribute to its success.

To learn more about Civilian HR, visit:
http://hr.ottawa-hull.mil.ca/hrciv/en/home_e.asp or
www.civ.forces.gc.ca/en/home_e.asp

Strategic *Level Force* Employment

MCpl Danielle Bernier

While on security detail, Pte Gordon Bridgewater with 3 PPCLI, supervises a local civilian employed at the Kandahar Airport by coalition forces.

By Colonel Pierre Lessard

For over 32 centuries, from Kadesh to Panjwai, military operations have, in essence, required the same types of activities: assemble, equip, train, plan, deploy, sustain, command, sense, act, protect, demobilize and so forth. Over time, each of these functions evolved from the rudimentary into the ever more complex, requiring their grouping into more easily managed functional areas such as force employment, generation, development and sustainment. This article focuses on Force Employment, which it defines at the strategic level, as the application of allocated military means to achieve specified objectives or effects through such activities as operations, defence diplomacy, and unilateral, bilateral or multilateral defence activities. Strategic level Force Employment is therefore wider than operations. It also differs by its attention to transitions: before, during and after the conduct of Force Employment activities. Using the key elements of strategy as a guide, that is ends, ways and means, this article seeks to provide a perspective on strategic level Force Employment.

Ends or objectives

Although the three elements of strategy are derived simultaneously as well as iteratively, where each influences the others, Force Employment begins by having a clear understanding of what must be achieved – the *ends*, or *objectives*. In general, these are determined by policy, which can be defined as "... the expression of the desired end-state sought by the government [and] guidance for the employment of the instruments of power."

In developing and articulating Canada's Defence Policy, the Minister draws on policy advice and other support from his or her senior civilian advisor, the Deputy Minister (DM) of National Defence. The Minister's senior military advisor, the Chief of the Defence Staff (CDS), plays a key role in the policy process by providing advice on military requirements, capabilities, options and consequences. The *ends* of policy are often stated in terms of *goals*, which can be defined as an open-ended statement of what one wants to accomplish, with no quantification of what is to be achieved and

While in the past stovepipe approaches such as "Military Strategy" were used, the accelerating trend is towards the integration of all instruments of national power at the strategic, operational and, even, tactical levels.

... a broad understanding of strategic means and, in particular, their practicality and sustainability, is key to crafting viable and effective strategies.

no time criteria for completion. It is therefore often necessary to have more clearly defined, decisive and attainable goals toward which national instruments of power are integrated, directed and applied – these are referred to as *national objectives*. In a "whole of government" approach, national objectives might suffice as statements of strategic objectives. It may, however, be necessary to translate policy *ends* into *CF strategic objectives* related to Force Employment. These may be further defined by a set of conditions or effects.

While in the past stovepipe approaches such as "Military Strategy" were used, the accelerating trend is towards the integration of all instruments of national power at the strategic, operational, and even tactical levels. It is therefore more useful and practical to identify strategy with an organization such as the CF, rather than with an instrument of national power or function, such as military operations. Even though CF strategic objectives will be predominantly military in nature, they should integrate other instruments of national power and at times mirror alliance or coalition objectives.

Ways or methods

The *ways* of Force Employment can be viewed in three time horizons. In the short-term, ways include decisions on the specific type and mission of forces to be committed. In the mid-term (three to five years), *ways* will address the potential commitment of military forces or resources to a particular operation, crisis, multinational standby force or other requirement. Beyond five years, *ways* are based on a policy framework involving the broad roles, tasks and priorities of the CF. The authority for decisions concerning the *ways* of strategy belong in the realm of policy: they are made by Cabinet, albeit with the military advice of the CDS, assisted by strategic staffs, and policy advice of the DM, assisted by ADM(Pol).

Examples of strategic level *ways* or *methods* are many and will often be undertaken as part of a larger multinational effort. A number of options are available and could include the selection of a variety of approaches, either alone or in combination, such as:

- containment (the overall Western approach throughout the Cold War);
- deterrence (through the use of flexible deterrent options);
- forward defence (such as the CF presence in Europe throughout the Cold War);
- full-spectrum operations (such as our current operations in Afghanistan);
- stability operations (such as the many peacekeeping and peace enforcement operations of the 1990s);
- humanitarian assistance (such as DART or airlift of supplies);
- support to UN/NATO/Coalition in a variety of roles and postures (such as leadership, provision of key functions/enablers or individual augmentation);
- arms control verification (such as our current activities in support of OSCE, NATO and the UN);
- defence diplomacy (advocacy, naval port visits, small unit exchanges, etc.); and
- nation capacity building or security assistance (such as the Military Training Assistance Programme, the Strategic Advisory Team in Kabul, the Provincial Reconstruction Team in Kandahar, "train and equip" programmes).

Integrating these various options and their many activities into a coherent, mutually supportive and efficient structure to supporting national and strategic objectives in a given region is complex and requires careful consideration and coordination.

MCpl Danielle Bernier

Deployed with 3 PPCLI, Capt Alex Watson, a Civil Military Cooperation Officer, distributes supplies to children at a school in the village of Quadzikariz during a humanitarian assistance visit.

Means or resources

The strategic level is no different than any other. At a certain point it all comes down to resources, beginning with money: the money available today to support the employment of forces, but just as importantly, the money spent many years ago to equip, train and sustain today's Armed Forces.

Strategic readiness, directed in the Defence Plan, establishes the primary means to conduct Force Employment in the short-term. This includes, of course, high readiness forces like JTF-2, Ready Duty ships, DART, NORAD assigned air forces, land high readiness Task Forces, and low readiness forces such as other regular forces and reserve forces. Sustainability, sometime over several years, is just as important, of course, as is readiness. But *means* also include other assets such as:

- Canadian Defence Attachés;
- National Military Representatives;
- liaison staffs;
- CF training & education institutions; and
- various agreements with foreign nations to facilitate efficiencies or availability of certain capabilities and resources, etc.

Historically, Canada has also resorted to national mobilization in periods of grave international danger. Similarly, in dire circumstances, the various federal and provincial emergency acts could make available many resources in support of domestic CF operations. In the end, a broad understanding of strategic *means* and, in particular, their practicality and sustainability, is key to crafting viable and effective strategies.

Force Employment strategies

Outcomes that arise out of the consideration of *ends*, *ways* and *means* are intended, deliberate or emergent Force Employment strategies. They support the overall DND/CF Strategy and strategic management process and should be regionally focused, particularly where perennial security concerns or conflicts affect Canadian national interests.

At the level of the Government of Canada (GC), the lead departments for strategies involving DND are normally the Department of Foreign Affairs and International Trade or Public Safety Canada, with input, of course, from all other concerned departments. From a DND/CF perspective, the ideal GC strategy therefore incorporates a fully integrated and coherent military component. If not, it is then practical to develop a DND/CF Force Employment Strategy. Although predominantly military in nature, it integrates or considers relevant instruments of national power in support of declared GC policy.

Given broad steadiness in policy orientation, CF Force Employment strategies should thus ensure a coherent, multifaceted effort, over the span of many years and possible mandates, force structure, as well as the involvement of other government departments. Examples where such a strategy is, or should have been appropriate, include our 15-year effort in the Balkans, our continuing commitment in Afghanistan, and our ongoing security interests in areas such as the Arctic and the Caribbean. Ideally, Force Employment strategies should thus guide the *ends*, *ways* and *means* of DND/CF involvement in a particular region over the entire length of a commitment or foreseen commitment. When a GC decision to commit the CF is not immediately foreseen, strategic assessments form the basis of a Force Employment strategy by identifying the intersection of regional security needs with national interests, and the opportunities and threats presented.

Strategic level Force Employment considers the relative priorities, initiation, evolution and termination of activities and operations. CF transition Conditions are useful in this respect as they provide the hinge point to sequence operations, activities or a state of military readiness, which, in cooperation with other instruments of national power, aim at the policy end-state and its enduring objectives. Transition conditions can mark, for instance, the expansion, conversion, reduction or exit of Canadian Forces from a national or multinational operation. They facilitate the provision of clear, strategic military advice to Government concerning such transitions.

Strategic level Force Employment is more than current operations. It involves the application of allocated military *means* to achieve specified objectives or effects through such activities as operations, defence diplomacy, and unilateral, bilateral or multilateral defence activities. Thinking broadly about strategic *ends*, *ways* and *means*, together with the transitions between activities or operations, will ensure that DND/CF can help further Canada's national interests through coherent, efficient and coordinated defence activities.

For information on the Director Continental Plans organization, visit: http://sjs.mil.ca/DGplans/continental/default_e.asp

Colonel Pierre Lessard is Director Continental Plans in the Strategic Joint Staff organization.

When a GC decision to commit the CF is not immediately foreseen, strategic assessments form the basis of a Force Employment strategy by identifying the intersection of regional security needs with national interests, and the opportunities and threats presented.

A FOR THE CANADIAN FORCES

By Commander Ian Wood

> *"Our new construct for force development has begun to take shape. These changes will allow us to achieve more long-term coherence in defence planning and to strike a better equilibrium between central and environmental perspectives in force development. Ultimately, both will be essential if we are to succeed in developing a force structure that is more capable of achieving unified and integrated effects in the emerging strategic environment."*
>
> General Rick Hillier, Chief of the Defence Staff

In the Fall 2006 edition of *bravo Defence*, readers were introduced to the extensive transformation that has taken place within the Canadian Forces command and control structure and National Defence institutions that are designed to enhance our ability to execute our core strategic processes and improve our operational effectiveness. The *DND/CF Strategy Map* was also introduced. It highlighted the five core processes (or themes) of Strategic Execution, namely: Defence Corporate Strategy, Force Development, Capability Production, Force Generation, and Force Employment. This article will update the readership more specifically on the significant progress that has been made in the force development realm since the stand-up of the new Chief of Force Development (CFD) in June of 2006, under the Vice Chief of the Defence Staff.

What is Force Development and why is it so Important?

First of all, you might ask: "What is force development?" At the most basic level, force development is simply an effort to more clearly understand the influences of the past and to predict the demands of the future so that DND/CF can continue to improve its capabilities and remain relevant, responsive, and effective in the years ahead. Given the vital stability and security role that DND/CF plays on behalf of the Government of Canada and its people, this makes force development a crucial undertaking.

More specifically, force development is a comprehensive process that begins with an understanding of the future security environment. It undertakes novel concepts development and experimentation, along with capability planning and management, which ultimately lead to the delivery of new military programmes and activities. The process provides a more coherent approach to the design of future forces that will lead to the delivery of the optimal blend of fully interoperable and integrated military capabilities. In this way, DND/CF will be able to provide the Government of Canada with the greatest possible flexibility in responding to defence and security issues.

... Force Development is a comprehensive process that begins with an understanding of the future security environment.

The Force Development Process

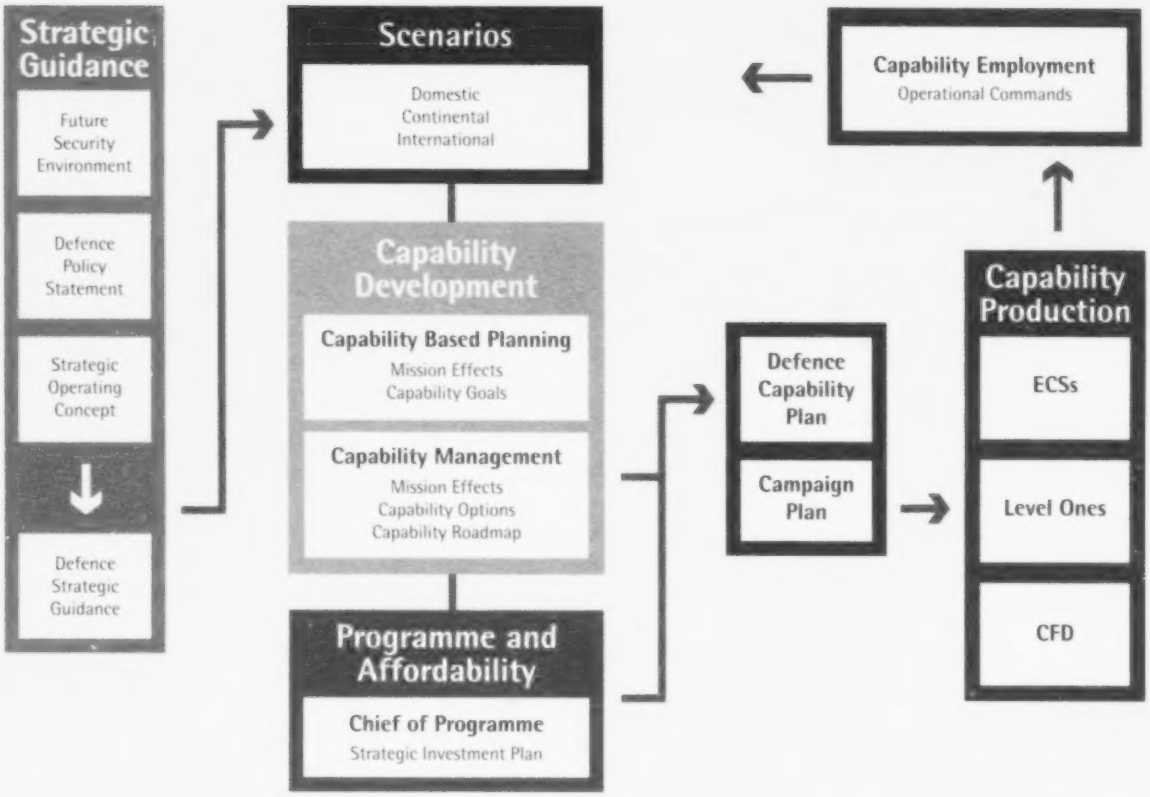


Figure 1

There is simply not enough money, despite several recent budget increases, to achieve every capability required.

Figure 2

Why a New Approach?

In the past, the Environmental Chiefs of Staff (Navy, Army, Air Force), Special Operations Forces and Functional Level 1s often tended to conduct their force development activities independent of one another. As a result of the lack of a centralized force development authority within the previous Headquarters structure, force development activities across the CF were unrestrained, at times leading to the generation of capabilities that were unaffordable, incompatible, and sometimes out of step with the CF operational imperatives and the security environment. The need to bring the force development elements within the Department and the Forces together into a coherent system also arises from the challenges of the emerging security environment and threats, all of which are beyond the capacity of individual services and government departments to deal with in isolation.

A New Strategic Partnership

To build a more integrated and effective force development process, CFD was stood up to serve as the centralized authority to synchronize the efforts of the various force development communities. CFD's new approach allows DND/CF to *conceive*, *shape*, and *plan* the Force in a far more integrated and effective manner. Through extensive networking, CFD works to create a coherent prioritization process for CF capability acquisitions and sustainment. Its success is also dependent on its close link to the new Chief of Programme (C Prog) organization that was also stood up under the Vice Chief of the Defence Staff in June 2006. By working in synch with CFD, C Prog ensures the effective *implementation* and *building* of the chosen force development options that emanate from CFD's work (See Figure 2).

Enhanced Execution

At the heart of CFD's new force development process lies a robust *capability-based planning* (CBP) methodology, which conducts mission analysis of real world based scenarios to determine the capabilities DND/CF needs for the future. These options are further refined through a *Capability Development Board* (CDB) chaired by CFD as well as extensive consultation across the Department, to arrive at the right capability acquisition decisions to effectively meet the CF's assigned missions and future challenges.

Another important aspect underpinning the adoption of CBP is resources. There is simply not enough money, despite several recent budget increases, to achieve every capability required. Therefore, CBP assists the force development community by allowing the various participants to examine different scenarios, and through capability analysis and management, to recommend the best way forward. Essentially this will allow CFD to develop a *Strategic Capability Roadmap* that takes into account resource issues and proposes how best to move from our current set of capabilities to those necessary for the future. Most importantly, CFD's work will permit the Department and the Canadian Forces to communicate both internally and externally with those agencies that have an influence on its ability to prepare for the future.

The New CFD Team

The form and function of the new CFD team is structured to allow for the full institutionalization of the CBP methodology. As CFD comes to the end of its inaugural year, the staff capacity has grown to the point where it can now begin to synchronize the efforts of the various force development communities toward the development of integrated CF capabilities. However, as with many new organizations, CFD still requires more horsepower to achieve its full potential, but significant progress has been made in the past year. The following is a brief description of the structure of the new organization and its responsibilities. The high-level view shown in the organization chart (See Figure 4) will allow departmental stakeholders to better interface with the CFD staff.

CFD's staff includes two Directors General with their respective Directorates together with a Strategy Directorate that works directly for CFD. This Strategy Directorate is responsible for the development and implementation of capability phasing and documentation providing guidance for force development activities. This staff works closely with key departmental policy staffs to ensure that the strategic guidance is consistent with government policy, and also with C Prog to optimize the DND/CF fiscal capacity. In this way, CFD is able to both generate and oversee the implementation of strategic force development direction.

Figure 2

Why a New Approach?

In the past, the Environmental Chiefs of Staff (Navy, Army, Air Force), Special Operations Forces and Functional Level 1s often tended to conduct their force development activities independent of one another. As a result of the lack of a centralized force development authority within the previous Headquarters structure, force development activities across the CF were unrestrained, at times leading to the generation of capabilities that were unaffordable, incompatible, and sometimes out of step with the CF operational imperatives and the security environment. The need to bring the force development elements within the Department and the Forces together into a coherent system also arises from the challenges of the emerging security environment and threats, all of which are beyond the capacity of individual services and government departments to deal with in isolation.

A New Strategic Partnership

To build a more integrated and effective force development process, CFD was stood up to serve as the centralized authority to synchronize the efforts of the various force development communities. CFD's new approach allows DND/CF to *conceive*, *shape*, and *plan* the Force in a far more integrated and effective manner. Through extensive networking, CFD works to create a coherent prioritization process for CF capability acquisitions and sustainment. Its success is also dependent on its close link to the new Chief of Programme (C Prog) organization that was also stood up under the Vice Chief of the Defence Staff in June 2006. By working in synch with CFD, C Prog ensures the effective *implementation* and *building* of the chosen force development options that emanate from CFD's work (See Figure 2).

Enhanced Execution

At the heart of CFD's new force development process lies a robust *capability-based planning* (CBP) methodology, which conducts mission analysis of real world based scenarios to determine the capabilities DND/CF needs for the future. These options are further refined through a *Capability Development Board* (CDB) chaired by CFD as well as extensive consultation across the Department, to arrive at the right capability acquisition decisions to effectively meet the CF's assigned missions and future challenges.

Another important aspect underpinning the adoption of CBP is resources. There is simply not enough money, despite several recent budget increases, to achieve every capability required. Therefore, CBP assists the force development community by allowing the various participants to examine different scenarios, and through capability analysis and management, to recommend the best way forward. Essentially this will allow CFD to develop a *Strategic Capability Roadmap* that takes into account resource issues and proposes how best to move from our current set of capabilities to those necessary for the future. Most importantly, CFD's work will permit the Department and the Canadian Forces to communicate both internally and externally with those agencies that have an influence on its ability to prepare for the future.

The New CFD Team

The form and function of the new CFD team is structured to allow for the full institutionalization of the CBP methodology. As CFD comes to the end of its inaugural year, the staff capacity has grown to the point where it can now begin to synchronize the efforts of the various force development communities toward the development of integrated CF capabilities. However, as with many new organizations, CFD still requires more horsepower to achieve its full potential, but significant progress has been made in the past year. The following is a brief description of the structure of the new organization and its responsibilities. The high-level view shown in the organization chart (See Figure 4) will allow departmental stakeholders to better interface with the CFD staff.

CFD's staff includes two Directors General with their respective Directorates together with a Strategy Directorate that works directly for CFD. This Strategy Directorate is responsible for the development and implementation of capability phasing and documentation providing guidance for force development activities. This staff works closely with key departmental policy staffs to ensure that the strategic guidance is consistent with government policy, and also with C Prog to optimize the DND/CF fiscal capacity. In this way, CFD is able to both generate and oversee the implementation of strategic force development direction.

CFD is working to contribute to the force development of a Department and a Force that is strategically relevant, operationally responsive, and tactically decisive.

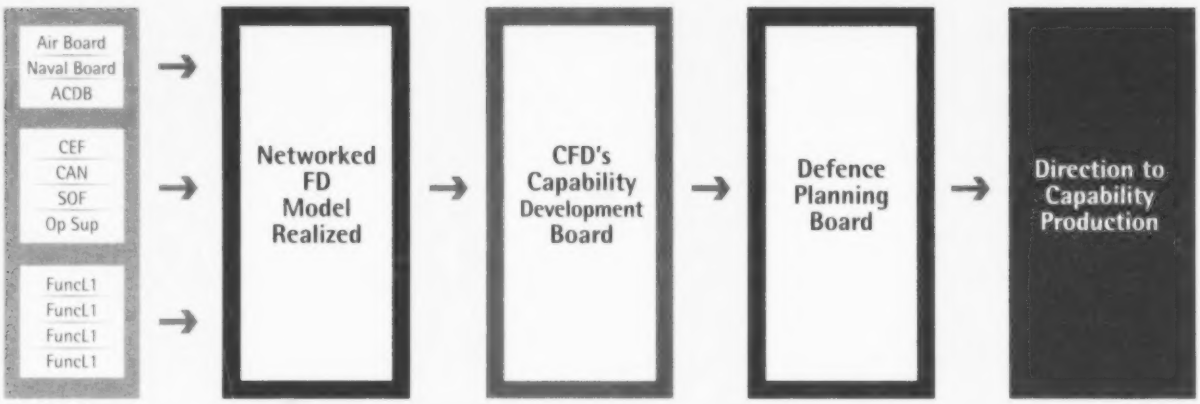


Figure 3 - Networking of Stakeholders into CFD Force Development Governance

Director General Force Development Analysis (DGFDA)

DGFDA is responsible for the first key steps within the force development process. They provide a coherent view of the future security environment by conducting analyses of security issues, military operational trends, and emerging science and technology. The staff also undertakes joint concept development and experimentation through the auspices of the Canadian Forces Experimentation Centre (CFEC). In the future, CFEC will transition in stages to a broader construct to be referred to as the CF Warfare Centre (CFWC), and will provide strategic direction and policies designed to enhance collaboration and improve the links between the Maritime, Land, and Air Force Warfare Centres.

Director General Capability Development (DG Cap Dev)

This CFD division utilizes the conceptual and cognitive products produced by DGFDA staff to further refine the capability options that DND/CF must advance. The planning teams undertake mission analysis of numerous real world based scenarios and set the goals that DND/CF should work towards when developing new capabilities. Another directorate is responsible for taking these results, examining the options available to meet these goals, and then managing the initiation of relevant and appropriate new programmes. Most importantly, the capability management staffs will produce the *Strategic Capability Roadmap* to properly maintain a coherent, long-term planning approach to capabilities development. In this way, given its role in shaping the future force, capability management is the pivot point in CFD. A third directorate focusses on both the development and production of integrated joint force capabilities in Command and Control (C4ISR), Chemical/Biological/Radiological and Nuclear (CBRN) Defence, along with Space, Interoperability, and Unmanned Air Vehicles (UAV). This Directorate works to develop and/or enhance capabilities that operate at the strategic/national level, all of which impact CF operations at all levels.

Achievement of Integrated and Effective Force Development through CFD

In summary, what CFD brings to the transformation of DND/CF, is the introduction of an integrated force

Figure 4 – CFD Organizational Structure

development process that will permit a better balance between central and environmental force development activities. This will lead to more coherent, long-term strategic force planning within DND/CF. Capability discussions will then become better anchored in the context of an affordable overall Defence Programme. In summary, CFD is working to contribute to the force development of a Department and a Force that is strategically relevant, operationally responsive, and tactically decisive.

Lastly, it is important to re-emphasize that through the internal synchronization efforts of CFD, the Department of National Defence and the Canadian Forces will be able to improve its communications with the Government and other external agencies. As a result of these activities, a coherent force development approach will be developed and will ultimately permit DND/CF to continue to grow and modernize itself in order to meet Canadian security demands both domestically and internationally.

For additional information on the Chief of Force Development visit: http//vcds.mil.ca/cfd/intro_e.asp, or http://www.vcds.forces.gc.ca/cfd/intro_e.asp.

Commander Ian Wood is a member of the Director Military Capability Management organization.

As a result of these activities, a coherent force development approach will be developed and will ultimately permit DND/CF to continue to grow and modernize itself.

How we decide - A New Governance Structure

By Lieutenant-Colonel Jim Uchiyama and R. (Bob) Beaudoin

Governance - The processes and structures through which decision-making authority is exercised: e.g. an effective governance structure ensures individuals or groups of individuals are responsible for setting policy direction, priorities, taking investment decisions, re-allocating resources, and designing programs.

Treasury Board Secretariat

This article is a follow-up to the article published in the ***bravo Defence*** Fall 2006 issue. In DND/CF, "Strategic Governance" refers to the structures and processes used for decision-making at the most senior levels. Specifically, this includes six senior decision-makers: the Minister, Deputy Minister (DM), Chief of the Defence Staff (CDS), Vice Chief of the Defence Staff (VCDS), Chief of Force Development (CFD) and Chief of Programme (C Prog).

Various committees support these decision-makers by providing a forum for consultation and advice. These committees and those responsible for establishing governance processes are described in this foldout.

Background

The final element of the governance structure was implemented with the establishment of the Defence Planning Board in January 2007. This new structure reflects the philosophical and organizational changes introduced by CF Transformation beginning in early 2005. For example, the four new operational commanders and the Director of Staff, Strategic Joint Staff (DOS SJS) needed to be included in the strategic governance structure. As a result, the Commanders' Council was created.

A desire to make the governance structure more agile, responsive and respectful of the time demands placed by committee work on group principals (Levels 1) led to a delegation of responsibilities from VCDS to CFD and C Prog. The VCDS-chaired Defence Planning Board (DPB) was created to replace the former Joint Capability Requirements Board (JCRB), CFD was appointed chair of the new Capability Development Board (CDB), and C Prog was given the chair of the Programme Management Board (PMB).

Principles

The principles behind the creation of the new strategic governance structure and its committees are to:

- **Support** the decision-makers in making informed, transparent decisions and producing coherent direction in both routine and crisis situations.

This new structure reflects the philosophical and organizational changes introduced by CF Transformation beginning in early 2005.

- **Reflect** the operations primacy mandate of the CF/DND.
- **Ensure** that authorities and accountabilities for outcomes are explicit, measurable and clearly understood by all.
- **Provide** authorities with the resources, structures and information required to deliver the desired outcomes.
- **Ensure** that the risk associated with pursuing a given alternative is understood and managed.
- **Comply** with statutory obligations and mandated GC programmes.
- **Be sufficiently flexible and adaptive** to handle the continuing CF/DND transformation.
- **Reflect** articulated ethics and values.

The new model is centred on five senior decision-makers and twelve committees, boards and councils. In addition, a number of functional oversight committees are aligned with and enable the strategic governance process.

The strategic governance model is more completely described in the attached foldout, and is based on several key concepts:

- authorities, responsibilities and accountabilities reside in individuals, not in boards, committees or councils;
- authorities should be exercised at the lowest level possible and based on an understanding of a higher authority's intent;
- the purpose of governance structures and processes is to support the needs of the decision-maker, not the other way round;
- while thorough discussion and consultation are essential prior to a decision being taken, consensus among stakeholders is neither mandatory nor always possible;
- risk is inherent in all decision-making for which decision-makers are held accountable. Governance structures and processes are intended solely to identify and potentially mitigate risk, not to eliminate it; and
- boards, committees and meetings provide a formal setting in which the decision-maker can consult with his or her key advisors and in which his or her decisions may be recorded, disseminated and tracked.

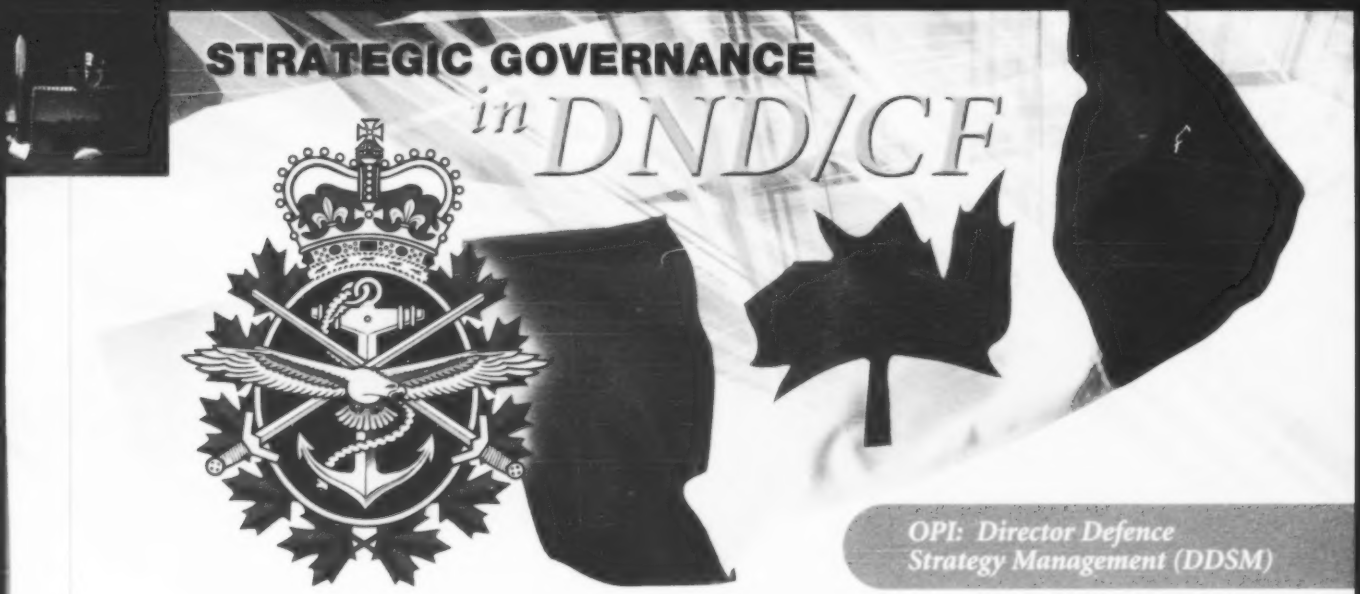
The new directive and additional information will soon be available on the DDSM Web site at: http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/intro_e.asp

Lieutenant-Colonel Jim Uchiyama is Section Head – Strategic Gouvernance and R. (Bob) Beaudoin is Section head – Communications within DDSM. R. (Bob) Beaudoin is also Executive Editor of ***bravo Defence****.*

The new model is centred on five senior decision-makers and twelve committees, boards and councils.

National Defence / Défense nationale

STRATEGIC GOVERNANCE *in DND/CF*



OPI: Director Defence Strategy Management (DDSM)

WHAT IS "STRATEGIC GOVERNANCE"?

In DND/CF, "Strategic Governance" refers to the structures and processes used for decision-making at the most senior levels. Specifically, this includes five senior decision makers: the Deputy Minister (DM), Chief of the Defence Staff (CDS), Vice Chief of the Defence Staff (VCDS), Chief of Force Development (CFD) and Chief of Programme (C Prog).

Various committees support these decision-makers by providing a forum for consultation and advice. These committees and those responsible for establishing governance processes are described in this brochure.

BACKGROUND

The final element of the governance structure was implemented with the establishment of the Defence Planning Board in January 2007. This structure reflects philosophical and organizational changes introduced by CF Transformation beginning in early 2005. For example, the four new operational commanders and the Director of Staff, Strategic Joint Staff (DOS SJS) needed to be included in the strategic governance structure. Hence, the Commanders' Council was created.

In addition, a desire to make the governance structure more agile, responsive and respectful of the time demands placed by committee work on group principals (Levels 1) led to a delegation of responsibilities from VCDS to CFD and C Prog. The VCDS-chaired Defence Planning Board (DPB) was created to replace the former Joint Capability Requirements Board (JCRB), CFD was appointed chair of the new Capability Development Board (CDB), and C Prog was given the chair of the Programme Management Board (PMB).

PRINCIPLES

The principles behind the creation of the new strategic governance structure and its committees are to:

Support the decisions-makers in making informed, transparent decisions and producing coherent direction in both routine and crisis situations.

Reflect the operational primacy mandate of the CF/DND.

Ensure that authorities and accountabilities for outcomes are explicit, measurable and clearly understood by all.

Provide authorities with the resources, structures and information required to deliver the desired outcomes.

Ensure that the risk associated with pursuing a given alternative is understood and managed.

Comply with statutory obligations and mandated GC programmes.

Be sufficiently flexible and adaptive to handle continuing CF/DND transformation.

Reflect articulated ethics and values.

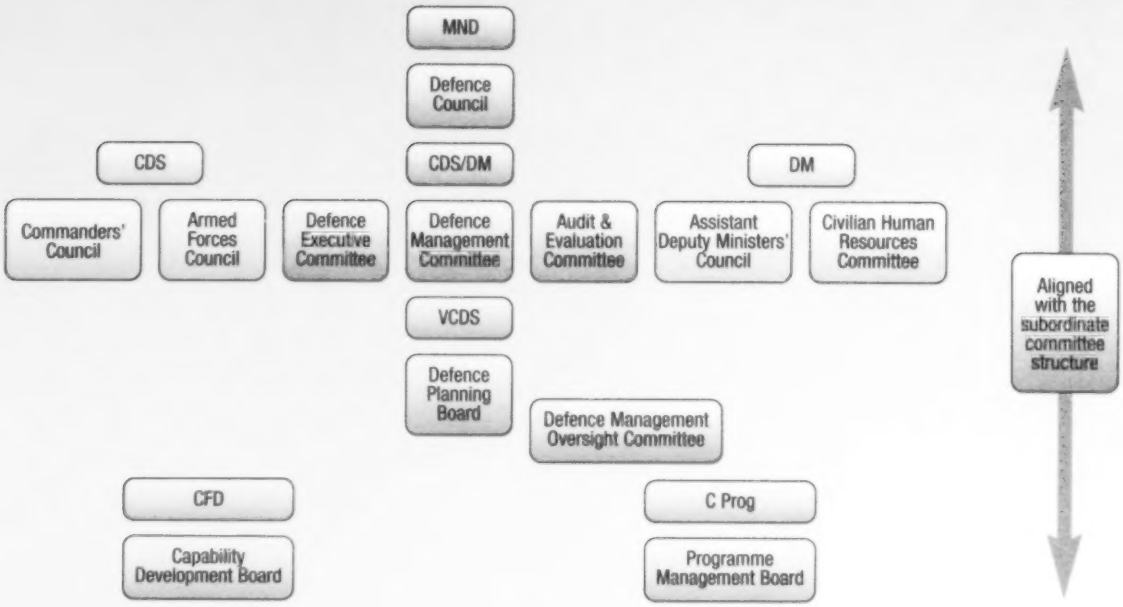
GOVERNANCE STRUCTURE

There are twelve committees in the strategic governance structure as follows:

Defence Council (DC)
The DC is the senior advisory body within the Department of National Defence, providing a forum for the periodic review of DND/CF activities and informing the Minister of National Defence (MND) on emerging issues facing DND/CF.

ADM(PA) DPAPS / SMA(AP) DPSAP CS07-0117

Canada



Defence Management Committee (DMC)
DMC provides decision support and advice to DM and CDS on issues relating to Defence Policy, strategic direction and the overall effective management of the Department. Membership includes all L1s.
Secretariat: D NDHQ Secretariat

Defence Executive Committee (DEC)
DEC provides DM and CDS with decision support and advice on emerging issues of strategic importance. Membership is a sub-set of DMC.
Secretariat: D NDHQ Secretariat

Audit and Evaluation Committee (AEC)
AEC reinforces the independence, effectiveness and accountability of the Department's internal audit and evaluation functions. Members are selected L1s.
Secretariat: CRS

Assistant Deputy Ministers' Council (ADMs' Council)
ADMs' Council provides the DM with decision support and advice with respect to departmental and pan-governmental issues of strategic importance. Members are ADMs.

Civilian Human Resources Committee (CHRC)
CHRC provides the DM with a policy-making and decision-making body for civilian human resources issues. Members are L1s. Secretariat: COS ADM(HR-Civ)

Armed Forces Council (AFC)
Armed Forces Council is the CDS' venue to discuss CF strategic institutional issues and CF personnel policy. Members are the Environmental Chiefs of Staff, CMP and DOS SJS.
Secretariat: D NDHQ Secretariat

Commanders' Council (CC)
Commanders' Council examines strategic CF issues concerning the force generation – force employment interface and issues of strategic operational importance. Members are Operational Level Commanders and the Environmental Chiefs of Staff.
Secretariat: D NDHQ Secretariat

Defence Planning Board (DPB)
DPB provides the VCDS with decision support and advice regarding oversight and development of the Defence Plan. Members are all L1s.
Secretariat: D NDHQ Secretariat

Defence Management Oversight Committee (DMOC)
DMOC assists the VCDS with resolving emerging cross-functional issues and challenges of a transactional nature. Members are deputy level representatives from L1 organizations.
Secretariat: D NDHQ Secretariat

Capability Development Board (CDB)
CDB supports the Chief of Force Development (CFD) in formulating decisions, direction, guidance and recommendations pertaining to force development. Membership includes force development representatives across NDHQ and the operational commands.
Secretariat: CFD SA

Programme Management Board (PMB)
PMB provides C Prog with decision support and advice with respect to implementing the Defence Programme. Members are deputy level representatives from L1 organizations.
Secretariat: DFPPC

GOVERNANCE PROCESSES

DDSM supports the strategic-level decision makers in developing the overall design and implementation of the strategic governance structure and processes. In addition, the chair of each committee, board or council, supported by a dedicated secretariat, establishes the governance processes particular to that committee.

For more information, contact DDSM 2.